

# المنظمات الحديثة

دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة



تألیف سیوارت ر . کلیج

راجع الترجمة أ · مصن إبراهيم الدسوتي

ترجمة أ • همزة سر الفتم همزة

#### بسم الله الرحمن الرحيم



## المنظمات المديثة

## دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة

تأليف ستيوارت ر. كليج

ترجمة أ. حمزة سر الختم حمزة

راجع الترجمة أ. محسن إبراهيم الدسوقي

77316\_-7..79

#### بطأتسة القهرسة

### 🕥 معهد الإدارة العامة ، ٢٢١هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كليج ، ستيوارت ، ر

المنظمات الحديثة : دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة / ترجمة

حمرة سر الختم حمرة - الرياض.

۲۲۸ ص: ۱٦,٥ × ۲۲۸ سم

ردماك: ١٤٠ - ١٢٠ - ١٩٩٦

١ - المنظمات الدولية ٢ - النظام الدولي الجديد

أ - حمزة ، حمزة سر الختم ب - العنوان

دیوی ۲۲/۰۱۷۸ ۲٤۱،۲

رقم الإيداع : ۲۲/۰۱۷۸ ردمــــك : ۸۳۰-۱۶۰ م

## هذه ترجهة لكتاب :

## **MODERN ORGANIZATIONS**

# Organization Studies in the Postmodern World Stewart R. Clegg

© Stewart R. Clegg 1990

## المحتويات

الموضوع	
کر وتقدیر	
صل الأول : اختلافات نظرية وسياقات عالمية	الق
ظمات والحداثة	11
چة زات اتجاهات متع <i>د</i> دة	-
ظمات وما بعد الحداثة	Ш
عداثة وما بعد الحداثة بما لهما من منهجية	ال
داف التحليل	أهـ
بتقبل ما بعد الحداثة	40
فلاصة	ال
نصل الثاني : المنظمات وتحديث العالم	ijI
حداثة والمنظمات	JI
كس فيبر وتحليل المنظمات	ما
ص البيروقراطية الحديدي	66
توجهات المتغيرة للبيروقراطية	11
خاء القفص الحديدي	إر
خُلاصة	11
نظمات الحبيثة	11

## تابع – المحتويات

1.Lemes 1Lm	
الثالث : لماذا وأين انتصرت البيروقراطية	القصل
المنظمات كأنظمة	تصور ا
قفص الحديدي ، حيث تتحكم المصادفات التي لا مفر منها	داخل اا
لكفاءة .	قواعد ا
نات والمواعمة والكفاءة	المسادة
11	الخلاص
الرابع: العلاقات البيئية والمؤسسات والنفوذ في تحليل المنظمات	القصيل
قة السكان بالبيئة	بُعد علا
ۇپىيىنى	البعد الم
۲٦ المة	بعد الس
سلطة والمؤسسات	إذابة ال
الأبعاد : اختبار تجريبي	مقارنة
30	الخلاص
الخامس: الخبر الفرنسي والأزياء الإيطالية والمؤسسات الأسيوية ٥٠	القصل
الفرنسي	الخبر ا
العمل والترسيخ الاقتصادي	مفاهيم
المنظمات ا	1

## تابع - المحتويات

الصفعة	llemes
119	(الموضة) الإيطالية : ألوان (بنتيون) المتحدة
١٨٧	اختلاف أشكال المنظمات في مؤسسات شرقى آسيا: (حدود نظريات العمل الاقتصادي ذي الجوانب الاجتماعية الأقل)
	تطبيق تقليد كونفوشيوس على مؤسسات شرقى أسيا: حدود مفاهيم العمل الاقتصادي المفرطة في الجانب الاجتماعي
197	الاقتصادي المفرطة في الجانب الاجتماعي ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
۲.۸	المنظمات اليابانية في بعدها التاريخي
777	الخلاصة
P77	الفصل السادس: تنوع المنظمات والعقلانيات
	الرجوع مرة أخرى للأساسيات: الترسيخ الاقتصادى والأطر المؤسسية
771	وأساليب العقلانية
737	العرقية والعائلة كموارد للعقلانية في شرقي أسيا
P37	الأطر المؤسسية كموارد للعقلانية في شرقي أسيا
YoV	الفلاصة
409	القصل السابع : منظمة الحداثة وما بعد الحداثة
۲٦.	البيروقراطية والفوردية: مزيج الحداثة
177	منظمات ما بعد الحداثة
177	ضرورات المنظمات الملحة
٧	المنظمات الحديثة

## تابع - المحتويات

المنحة	الموشوع
797	ضرورات التنظيم والنماذج التنظيمية
7-1	الخلاصة
7.7	الفصل الثامن: مهارة ما بعد الحداثة وتكوين رأس المال
۲.۲	التحول إلى النموذج الياباني : مناقشات حول التصنيع المرن كجوهر فني لمنظمة ما بعد الحداثة
	ممارسة الديمقراطية الاجتماعية في السويد : هل ثمة إمكانيات أخرى
TT.	لما بعد المداثة
٣٤.	الفلاصة
737	المراجع

#### شكر وتقدير :

لكل كتاب مزية : وتشترك الكتب في عرض الأفكار بالضرورة ، ولقد تعددت المصادر الرئيسية لإلهامي في إخراجي لهذا الكتاب ، بالإضافة إلى المؤلفين الكثيرين الذين أشدت بأعمالهم في هذا الكتاب .

أولاً: أود أن أعبر عن تقديرى لإسهام (ديفيد دنكرلي) الذي شاركته في تأليف كتاب مبكر حول المنظمات (كليج Clegg و دنكرلي ١٩٨٠ Dunkerleyم) . ورغم اختلاف هذا الكتاب من عدة أوجه عن محاولاتنا المبكرة ، فوجودي هناك أنذاك ومشاركتي لـ(ديفيد) جعلا من تاليفي لهذا الكتاب منفردًا أمرًا أكثر سهولة .

ثانيًا: كان توجيه (ديفيد هيكسون David Hickson) ونموذجه بوصفة رائدًا لدراسات حقيقية حول المنظمات العالمية مصدر إلهام عظيمًا لى .

ثَالثًا: حيث إننى كنت زائرًا كثير التردد على شعبة الدراسات الإدارية بجامعة هونغ كونغ خلال السنوات الأخيرة ، ونتيجة عملى مع (جوردن ردينج Gordon Redding): فقد ساعد ذلك في زيادة انجذابي لشرقي أسيا ، وتنمية قدرتي على التعلم منها (راجع على سبيل المثال كليج وردنج مع كارتنر ١٩٩٠ م- كليج ودينفي وردنج ١٩٩٨م).

رابعًا: كانت المناسبة التي استطعت فيها أن أختبر بعض هذا الانجذاب والتعلم، عندما تعاونت مع (وينتون هيجنز Winton Higgins) و (توني سبايبي Tony Spybey) في إعداد دراسة مبكرة، تشكل ملامح هذا الكتاب بعدة طرق واضحة (كليج، وهيجنز، وسبايبي ١٩٩٠م، راجع كذلك هيجنز وكليج ١٩٨٨م). وعلى وجه الخصوص فقد تعلمت الكثير من (وينتون) خاصة حول السويد. كما أني مقدر جدًا لفرص التعاون بيننا في الماضي: فكل هذه العناصر قد أسهمت في تأليف هذا الكتاب.

خامسًا: وجدت في مؤلّف (زيجمانت بومان Zygmunt Bauman) إطارًا للكثير من الأفكار التي عبرت عنها في كتابي : ففي هذا الكتاب بصفة خاصة تبدأ

الخطوات – التى تشكل الانتقال من الحداثة إلى ما بعد الحداثة – فى اتخاذ شكل المجتماعى وفى مجال لا يزال فيه الغموض يغلب على المناقشات بعض الشيء ، لا يسعنى إلا أن أشكر له إسهاماته المفيدة . ولقد سبق وضعى للكتاب أحداث عالمية أخرى : ففى الربع الأخير من عام ١٩٨٨م ، وخلال إجازتى من عملى فى جامعة (نبو إنجلاند معلى المعند (New England) فى (إرمدال Armidale) فى (نبو ساوث ويلز England) بأستراليا ، حيث كنت أستاذاً لعلم الاجتماع ، كنت محظوظًا بأن أصبح أستاذا زائراً فى شعبة الدارسات الإدارية فى جامعة (أوتاجو Otago) فى (دندين Dunedin) بنيوزيلاندا . فخلال تلك الفترة قمت بتدريس بعض فصول من هذا الكتاب لطلاب بنيوزيلاندا . فخلال تلك الفترة قمت بتدريس بعض فصول من هذا الكتاب لطلاب الأولى من عام ١٩٨٩م ، سرنى أن أكون ضيفًا على شعبة الدراسات الإدارية بجامعة الأولى من عام ١٩٨٩م ، سرنى أن أكون ضيفًا على شعبة الدراسات الإدارية بجامعة (هونغ كونغ Hong Kong) : حيث قمت بتدريس دورة لطلاب بكالوريوس الإدارة بها ،

وبعد إجازة ممتعة عملت خلالها في تأليف أطر السلطة ١٩٨٨ وبعد أو ممتعة عملت خلالها في العمل أو وبدأت - بعد فترة قصيرة من رجوعي - العمل في إعداد المسودة الأولى لهذا الكتاب . ولولا مساندة جامعة نيو إنجلاند وشخصيات رئيسية في شعبة علم الاجتماع من بينهم (تريش مارشال Trish Marshall) و (روز مورتمر Roz Mortimer) و (جيم بيل الله الله الله الله مكنت أشك في إمكانية إنجاز هذا العمل بالسهولة التي تم بها . وبالإضافة لذلك مكنت رعاية قسم الاجتماع الجيدة المشروع الزوار ، من أن يقضى (ريتشارد هال Richard Hall) بعض الوقت في القسم في منتصف عام ١٩٨٩م ، حيث قام بمناقشة بعض جوانب مسودات الكتاب المبكرة . وقد حظى نقاشنا بالكثير من التقدير ، مثلما حظيت بالتقدير ملاحظاته اللاحقة حول إحدى مُسودات المخطوطة المكتملة .

وقد اكتمل الكتاب بعد أن التحقت بجامعة سانت أندروز كأستاذ لدراسات المنظمات ، وأصبحت رئيسًا لقسم الدراسات الإدارية منذ يناير من عام ١٩٩٠م . وقد ساعدتنى التسهيلات المتوافرة بشكل كبير - خاصة سهولة الوصول إلى حاسوب

ماكنتوش - في إكمال الكتاب. وفي القسم قدّم لي كل من (ديفيد كولنسون David و (مو مالك Mo Malek) و (كريستوس بتليس Christos Pitelis) و (فيونا ويلسون Fiona Wilson) ، بعض النصائح حول المخطوطة عند اقترابي من إكمالها . وكانت دفعة عام (٨٩-٨٩) من طلاب الدراسات العليا في المجالات الإدارية والاقتصادية والسياسية دافعًا ومشاركًا لي في التوصل إلى الأفكار التي بدأت تأخذ صيغتها النهائية في الكتاب . وأمل أن يكون هؤلاء قد استمتعوا بتبادل الأفكار بنفس القدر الكبير الذي استمتعت به ؛ فقد ساعدوني في التفكير العميق في الأشياء على نحو أكبر مما لو كنت وحدى .

وما زلت أذكر بكل تقدير الأصدقاء والزملاء ومن رافقونى لفترة طويلة ، مثل : (فونتون هيجنز Winton Higgins) الذي كان من أوائل من قرؤوا المخطوطة ، وزودنى بالملاحظات المشجعة والعميقة في تلك المرحلة المبكرة ، كما قامت (جين مارسو Jane) بقراءة المسودة الأولى للكتاب ، وأبدت العديد من الملاحظات المفيدة مثلما فعل (ريتشارد وايتلى) بمسودة لاحقة .

كما تكرمت (لوسيان كاربك Lucien Karpik) بتقديم مقترحات مساندة وإيجابية حول المخطوطة في مراحلها الأولى، وحذا حذوها في مرحلة متأخرة (بل ريان Bill Ryan) و (مالكولم لويس Malcolm Lewis) عند إعداد المخطوطة . وقامت (مارجو هكسلي Margo Huxley) باقتراح بعض المراجع التي كانت مفيدة جدًا لي في دورية المجتمع والفضاء، وزودتني بالمادة التي لولاها لوجدت صعوبة في الوصول إليها . وقام كل من (ديفيد هيكسون David Hickson) و (بيتر بلنت Peter Blunt) بنقد الكتاب ، الأمر الذي اضطرني لمحاولة زيادة توضيح بعض جوانب الأفكار بدرجة أكبر . ولاشك أنه لا يزال هناك مجال لإدخال المزيد من التحسينات على الكتاب .

وأود أن أشكر (ستيفن بار Stephen Barr) حيث طلب منى الكتابة إلى دار نشر (Sage Publications) مرة ثانية بعد عمله من قبل محررًا لكتابى أطر السلطة . ولو لم يسالنى (بار) عن العمل الذى سيلى ذلك كتاب أطر السلطة لما كتبت هذا الكتاب . وقد كان للكتاب الكثير من العناوين أثناء بدء كتابته ، وقد – فى بعض الأحيان – تعددت هذه العناوين خلال يوم واحد ، والعنوان الذى استقررنا عليه له

إشاراته غير المباشرة ، مع العنوان الفرعى الذى له أيضًا غموضه . والإشارات غير المباشرة غير مقصودة وعرضية ولم يقصد بها أى شيء سوى العنوان ، والغموض أكثر دلالة على حجب بعض المعلومات ويرمز إلى احتمالات ما بعد الحداثة . وكان (زيجمانت بومان Zygmunt Bauman ) هو أول من اقترح إعداد كتاب حول بعض الأفكار التى وضعت الإطار لورقة عن الديمقراطية الاجتماعية والثقافة الاقتصادية فيما بعد الكونفوشية ، قام بكتابتها مع (وينتون هيجنز) و (تونى سبايبي) عام (١٩٩٠م) . ولا أدرى إن كان هذا الكتاب جاء متفقًا مع ما في ذهنه ، ولكنني أثق في أنه لن يعترض على التقدير له على إسهامه اليسير في ظهور هذا الكتاب . وأخيرًا فإن الشكلين البيانيين (٤-١) ، و (٤-٢) قد تم تعديلهما بتصريح من البروفسير (منتزبيرج) و (برنتس هول) في إنجلوود كليف في نيوجيرسي ، بعد أخذهما من كتاب منتزبيرج هيكلية المنظمات (١٩٧٩م :٢٠) ، والسلطة في وصول المنظمات (١٩٨٢م :٢٠) ، والسلطة في وصول المنظمات (١٩٨٢م :٢٠) ، عا تم تعديل الشكل البياني (١٩٠٨م ) بتصريح من مجلة الصناعة والعمل .

وموق كل شى آخر ، فإننى قد استمتعت أثناء تأليفى هذا الكتاب بمساندة (لين Lynne) و (جوناثان Jonathan) و (وليام William) ، وبدونهم فإن نوعية الحياة اليومية لم تكن لتوفر لى إنجاز هذا الكتاب أو الترفيه بسهولة بعيدًا عن لوحة المفاتيح ، وإن السرور الذى يدخله الكتاب على النفس يصبح متعبًا ومملأ ، بل ويحرمنى من الحياة حين يكون اليوم جميلاً ومصادر البهجة كثيرة ، وفي مثل تلك الأوقات من السهل ترك السرور الذى يدخله الكتاب جانبًا ، عندما يوجد من تشاركهم مسرات الحياة ، وأخيرًا ورغم ما لمسته من حب وحسن زمالة من الكثيرين ، فإننى أقر بتأليفي للكتاب ؛ ولذلك فإننى أتحمل المسئولية كاملة عن أى شي غير مناسب فيه ، وعن أي إسراف في المزاعم ، وعن الإصرار على الافتراضات الخاطئة والأخطاء الحقيقية التي قد يشتمل عليها الكتاب ؛ فالكتب دائمًا تحوى هذه الأمور - وإلا فلن يكون هناك مبرر لكتابة المزيد منها .

### الغصل الأول

#### اختلانات نظرية وسياقات عالمية

يوجد الكثير جدًا من المؤلفات القيمة حول نظرية التنظيم والإدارة وهذا الكتاب واحد منها: إلا أن هذا الكتاب يدعى الاختلاف والتميز . وفى الحقيقة ، إن أسباب ادعائه التميز متعددة ، وسوف أوجزها في هذه المقدمة : أولاً أخذت غالبية الأمثلة ومواد دراسة الحالة في الكتاب من مواد بريطانية واضحة : فبعض الكتب سبق أن وفرّت مواد من هذين المصدرين ، قد تكون ذات فائدة مكملة ؛ فخطة التمدد خارج الحدود للحصول على أبعاد عالمية مقارنة لا تؤمن مادة قراءة مشوقة ومنعشة فحسب الحدود للحصول على أبعاد عالمية مقارنة لا تؤمن مادة قراءة مشوقة ومنعشة فحسب الحجج في الكتاب أن ما لحق من ضرر بالمنظمات في الماضي هو أخذها لموادها من الحجج في الكتاب أن ما لحق من ضرر بالمنظمات في الماضي هو أخذها لموادها من التعقيد في عالم التنظيمات خارج المدى المحدد للنماذج التجربيية التي تمت دراستها ، فعلى أساس هذه الشريحة الصغيرة المتوافرة في الواقع تم نشر افتراضات كثيرة عدًا .

وإذا نظرنا ببساطة إلى الحاضر من منظور الحداثة : فمن الصعب أن يكون في ذلك إنصاف لعالم أصبح فيه موضوع " ما بعد الحداثة " مثار نقاش ثقافي من كل الأنواع . ورغم ذلك فاستبدال مصطلح الحداثة ليس واضحًا في واقع الأمر : فبعض الكتاب يتحدثون عن الحاضر باعتباره حقبة "حداثة عالية". ويفضل الأخرون أن يكون عنوانًا " لما بعد الحداثة ". ولا ندري ما ستتمخض عنه الممارسات الحالية والجدل من نتائج . وهذا الجدل ذو أهمية كبيرة لدراسة المنظمات ، ومن ثم فإن ما يميز هذا الكتاب من ملامح هو حصوله على المناظرات الهامة حول طبيعة الحداثة وما بعد الحداثة . وهذان مصطلحان معقدان وقد أخضعا لنقاش كثير . وبدلاً من أن يعكس النقاش الاختلافات الطفيفة في هذا التعقيد ، فإنه يحاول إدارة مدخل بسيط ومباشر يتخلل النقاش ، ويربط بين الحداثة وما بعد الحداثة . وسيقوم المدخل بهذا الربط بتركزه على مكون قاعدى مشترك ، وهو الاتجاه ودرجة "الاختلاف" أو الانقسام الذي

تتسم به فترة ما : فمصطلح ما بعد الحداثة - كما هو مقترح - قد تميز عن الحداثة بتغيير اتجاهاته المبكرة إلى فوارق متزايدة .

لقد طُرحت أهمية الجدل حول حداثة دراسات المنظمات في شكل يسير جداً: فنظرية المنظمات هي من صنع الصداثة ـ خاصة لما تدين به من فضل له (ماكس فير Max Weber) وعلى كل ، فالاتجاهات التجريبية الحالية في بعض السياقات العالمية قد تكون تخطت حدود الفهم التي وضعت إطارها نظرية الحداثة هذه ، فالملامح المميزة والحاسمة في الحداثة تعد بمنزلة المحور المتزايد لتقسيم العمل . وستتم الإشارة لذلك في الاقتصاد بوصفه عملية لبيان الاختلاف . وقد رُني مؤخرًا أن الحداثة قد لا تكون عملية لا نهائية . وقد تركز النقاش حول ما سيحدث بعد الحداثة " فيما اصطلح عليه به أما بعد الحداثة . وخلافًا للتركيز على التمييز المتزايد باعتباره الفكرة الرئيسية للحداثة : فقد اقترح أن السمة الحاسمة فيما بعد الحداثة قد تكون تناقصاً في ذلك التمييز . وأما في عالم المنظمات والعمل ، فقد يترجم ذلك إلى عملية اللاتمييز ، والمعارضتان المتوازيتان للحداثة / وما بعد الحداثة ، والتمييز/ واللاتمييز تشكلان متن هذا الكتاب ، في حين أن استعمال الحالات والمواد الأقل تعارفًا عليها هي التي عجهه .

والمعارضات المتوازية بين الحداثة / وما بعد الحداثة ، والمبالاة / واللامبالاة موجهة نحو تشكيل الأسلوب السردى للكتاب ؛ فالإمكانات المطروحة للحداثة المتعلقة بتطوير ما بعد الحداثة قد يُنظر إليها كتحد للنظرية الإنجليزية المحيرة ، بنفس الطريقة التي يُنظر فيها إلى التفكير في وضع شرعية مستقاة من الواقع أكثر اتساعًا عما هو مألوف . ووفقًا لذلك ، فإن ثمة جدلاً حول ما إذا كان النظر في الواقع والنقاش الأكثر اتساعًا يتعلقان بطبيعة ذلك الواقع ، وأنهما قد يؤديان إلى استحداث موضوعات نظرية .

وهنالك ملمح ثالث مميز للكتاب: فالتقاء ما يُكتب عن المنظمات بطرح المناقشات حول طرق مختلفة لإدارة الحداثة وما بعد الحداثة: يمكّن من إحداث حوار بين الاهتمامات المنفصلة بشكل متكرر. وبديهي أن تشتمل تلك الحوارات على مناظرات في نظرية المنظمات، بالإضافة إلى مناظرات أخرى حول الحداثة وما بعد الحداثة.

وبالإضافة لذلك ، هنالك عدد من المجالات المستركة المصدر تم ربطها جزئيًا وهى تتطلب ربطًا أكثر . وقد انصب تركيز عمل هذه المناظرات على العلاقات الاجتماعية للإنتاج وفى الإنتاج ، تلك العلاقات التي ينظر إليها لا من أبعاد نظرية المنظمات ، ولكن من نظريات علم الاجتماع الصناعي والعلاقات الصناعية ونظرية الإدارة ، بالإضافة إلى منظور اجتماعي أوسع ومقارن للحياة الاقتصادية : فالتقسيمات بين هذه المشروعات – حيث توجد – محدودة وعشوائية في الواقع . والزعم بصحة ذلك سوف يظهر في استفادة الكتاب من المواد المتنوعة التي سيقت من هذه المجالات .

#### المنظمات والمداثة :

إذا كانت المنظمات هي الصيغة التي يتخذها وضعنا الحديث: فلا يملك المرء إلا أن يلاحظ أن تصوير تلك الصيغة كظاهرة مناسبة ونافعة ، غالبًا ما يقل عن تصويرها كظاهرة مقيدة وقمعية . وهذان العنصران قد يعزيان إلى جانب طاغ في الفكر الحديث ، الذي يتم تمثيله بوضوح بوصفه تجربة للحداثة في أعمال (ماكس فيبر) ورؤيته للقيود ولمفهوم "القفص الحديدي". وليس من المستغرب أن تستمد حداثة المنظمات جذورها الحيوية من (فيبر Weber) . وإذا ما نوقشت المنظمات من منظور فكرى بخلاف ذلك المنظور العادي والضروري ، فهذا يعني سحب القوة من تركة (فيبر) الفكرية ، حتى عندما يظل ذلك ضمنيًا غير مصرح به ، ولا تلقى تركة (فيبر) بظل كبير على هذا الكتاب فحسب ، بل أيضًا على المجال الذي يعالجه أي كتاب مثل هذا الكتاب بكمله ، وبالطبع فمن طبيعة الشيء الضخم أن يلقى بظل كبير ، هذا الظل سوف بعطي اسمًا هو : الحداثة .

ليس للحداثة جانب واحد ، وفي الحقيقة لقد صنورت المنظمات من مناظير حديثة مختلفة : فعلى سبيل المثال ، تم تخيلها من خلال أنماط مثالية لها انحرافاتها ونظمها ، وعملياتها النوعية والمنظمات وطوارئها ، والأسواق وهياكلها وإخفاقاتها ، والعاملين في المنظمات وعلاقاتهم ببيئاتهم ، والثقافات وأساطيرها واحتفالاتها ، بالإضافة إلى السياسة الحقيقية للسلطة . والكثير مما ألف حول المنظمات يتناول هذه المواضيع متابعة على أنها مشروعات مميزة إذا صح التعبير (ومثال ذلك مورجان – ١٩٨٨ Morgan).

وسيعتبرها هذا الكتاب بمنزلة افتراضات متنافسة قادرة على فرض الأحكام . وسيتم دراسة الأبعاد المختلفة لها في الفصول التالية بالتفصيل . ومن خلال هذه الدراسة ، فإن المرء سوف يكتسب انطباعًا يلخص الإنجازات والقيمة المعاصرة لمداخل تحليل المنظمات .

والحديث عن القيمة يتِّير السؤال: قيمة ماذا ابالإضافة إلى السؤال: القيمة لمن ؟ أ والمفاهيم المختلفة للإجابات المناسبة لهذين السؤالين تحدد الاختلافات الرئيسية في طرق التحليل المفضلة . وليست هذه المفاهيم أكاديمية صرفة ، ولكنها ذات مدى يغطى المحللين بدءًا بالاستشاري الذي لا يمتلك الخيال إلى الناقد ذي الآراء القيمة جدًا. ومن خلال هذا المدى الشاسع الذي يضم تلك التصورات: يجد المرء أفكارًا مختلفة لبست متعلقة بالجوانب الهامة في تحليل المنظمات فحسب ، ولكن ما يجب أن يطلق على التحليل أيضًا . ولما كان الاهتمام بإطلاق الاسم واجبًا عند ميلاد العمل : فإن هذا الكتاب لن يتخلى عن هذه السابقة العملية . وفي المقيقة ، فإن تحليل المنظمات كمشروع قد سُمّى بأشياء كثيرة بما في ذلك علم الاجتماع الخاص بالمنظمات، ونظرية المنظمات ، والنظرية الإدارية وهكذا .. ، وفي هذا الكتاب سيطلق على التحليل بعض هذه الأشبياء ، والمصطلح الغالب سيكون أدراسات في التنظيم ، واختيار هذا المصطلح ليس بسبب توفيره بقدر الإمكان لمفهوم واسم للمشروع ، أو لأنه صدى لعنوان إحدى الدوريات في هذا المجال فحسب ، ولكن أيضًا لأن المصطلح لم يتعرض بعد لأخذ ما فيه من أراء واستعمالها كحجج مفندة قوية . وقد أصبح هذا التقنيد واضحًا جدًا في الأونة الأخيرة فقط ، والدلالة على ذلك موجودة في المناورات الحالية التي سعت إلى وضع خط فاصل بين نظرية التنظيم وبين علم الاجتماع الخاص بالمنظمات والبرامج البديلة (راجع دونالدسون ١٩٨٥ Donaldson - هيننجز وأخرون Hinings et al ١٩٨٨ ) . ومن المؤمل ألا تثير دراسات التنظيم الغضب : فالقصد منها أن تكون تحديدًا واسعًا لمشروع كبير ، رغم صغر حجم المشروع في هذا الكتاب ،

والمنظمات بالشكل المؤثر الذى صورها فيه (ماكس فيبر) كمثال للبيروقراطية ، كانت تمثيلاً حديثًا لممارسات نموذجية حداثية ، وقد تجسدت الحداثة التمثيلية في توصيف مجموعة متفردة من الاتجاهات التجريبية ، تم تخيلها باعتبارها حتمية ومن غير الممكن مقاومتها. وقد تمثلت هذه الاتجاهات في عقلنة العالم والتي عزى نجاحها للبيروقراطية كالية أساسية في إنجازها. وكانت نتيجتها أن أصبحنا سجناء في قفص البيروقراطية الحديدى. وقد ظلت هذه الفكرة تؤثر بشكل أو بآخر على نظريات علماء الاجتماع المتعلقة بالمنظمات حتى يومنا هذا . فمن عدة جوانب فإن نظرية التنظيم الحداثية هي الأحسن بين مثيلاتهما ، وقد نبعت من نظرة (فيبر) لعالم الحداثة . كما أن تلك النظرة حزينة ومتشائمة تضفي عليها الحيوية فقط سخرية وذكاء صاحبها ونوعية فكره الأخلاقي المختلط المشاعر الطيبة والسينة .

ولم يكن (ماكس فيبر Max Weber) مع البيروقراطية أو ضدها بشكل محدد ؛ فهو في أوقات مختلفة قد أبدى عواطف متميزة جدًا نحو البيروقراطية ، وليس هنالك ثمة شك في موقفه تجاه الحداثة : فقد كان مناصرًا للحداثة في عزم ، وضدً ما هو قبل الحداثة . ويوصفه وطنيًا ليبراليًا فقد فسر ما قبل الحداثة من منظور ألماني ، بأنها تشير إلى دولة ضعيفة ومقسمة إلى ولايات بدلاً من كونها دولة قومية قوية ، وفي حين بدت جميع الحجج بالنسبة لـ (فيبر) مناصرة للحداثة وضد ما قبل الحداثة: فإننا نعيش في أزمنة مختلفة وهنا يقع لب النقاش . واليوم قد لا يكون كافيا مناصرة الحداثة ضيد أطياف ما قبل الحداثة في الماضي ، فبالإضافة لذلك ، فإن المرء يحتاج لاتخاذ موقف فيما يتعلق بما يدخل في زماننا الحالي باعتباره يمثل ما بعد الحداثة -والحداثة غالبًا ما تتخذ صفة أخلاقية واضحة ، والعنصر الرئيسي في تلك المسرحية الأخلاقية كان دور البيروقراطية ، وعلى الرغم من أن هذا الدور منتقد من قبل الوعى العام والجماهيري: فليس هذا هو الوضع بالنسبة لمنظري المنظمات: فهؤلاء الناس غالبًا ما ينظرون للبيروقراطية باعتبارها شيئًا جيدًا ومرغوبًا فيه . ففي الطبعات المختلفة لكتابه التنظيمات المعقدة أسهم (شارلز بيرو Charles Perrow) كثيرًا في تطوير فكرة البيروقراطية كمشروع أخلاقي : فعقلانية المنظمات كما عبر عنها من منظور مبادئ البيروقراطية قد أخذها كضمان ضد التمييز القائم على الجوائب الخاصة بالهوية مثل: العرق والجنس واللون والنشاط الجنسي ، وتكمن أخلاقية البيروقراطية في وعدها الضمني بمعاملة كل شخص وفق وضعه كعضو في المنظمة ، بغض النظر عن جوانب الهوية الأخرى ، ففي أي بيروقراطية يتم توظيفها بالكامل

وينظر إليها من منظور هذا المشروع الأخلاقى ؛ فلا يجب أن تكون لأى صفة من صفات الهوية وضعية بارزة ، ما لم تكن تلك الصفات منصوصًا عليها في الوثائق التأسيسية وسياسات البيروقراطية .

ومما لاشك فيه أن هناك الكثير الذي يمتدح هذا المفهوم للبيروقراطية كمشروع أخلاقي . ومفهوم البيروقراطية كذلك الذي طوره (بيرو) هو مفهوم ليبرالي بأفضل ما يعنيه هذا المصطلح حرفيًا: فالمفهوم يحترم حقوق الفرد، ليكون ما يريد خارج تحديد وضعه كعضو في التنظيم . وإذا ما حدّت وضعية الأفراد من قدرتهم على المشاركة في عضوية التنظيم: فإن مبادئ البيروقراطية العالمية ستكون في خطوط الدفاع الأولى تصر على معاملة الشخص من منظور حقوقه فقط: الحقوق والمسئوليات واللوائح والواجبات المناسبة لوظيفة الشخص كعضو في المنظمة. وسواء أكان الشخص أسود أم أبيض ، أو أي لون ، ذا خلق أم لا ، كل ذلك يجب ألا يكون ذا صلة بوضعيته . وهكذا تضع المنظمات المرتبطة بصيغة الحداثة أو المشتقة منها ضمانات ممكنة في قلب الوضع الحديث . وفي الحقيقة ، فإن بعض الجوانب الهامة من المنظمات هي صبيغة وضعنا الحديث ، فبدون عدد كبير من المنظمات المعقدة ؛ فلن تكون هناك كياسة سياسية أو مواطنة: لأن غالبية الناس يستطيعون الإفصاح عن مصالحهم في مجتمع كبير و حديث من خلال تمثيل المنظمات: فالاتحادات المهنية والأحزاب والمجالس والحكومات والشركات والمنظمات الخاصة والعامة ـ هي الوسيلة لمشاركتنا في الحداثة في غير الأحداث والطقوس الرسمية للعملية السياسية ، والحياة العامة تكفل لمعظم الناس الحياة داخل تنظيم.

#### عمة زات اتماهات متعددة :

تنكشف الحجة فى الكتاب فى عدة اتجاهات متميزة: فالاتجاه الأول تعبر عنه فى الختصار الفصول من الثانى إلى الرابع ، فهى تصف باختصار الاتجاهات المعاصرة السائدة فى دراسات التنظيم ، وتوضح بعض الاختبارات التحليلية المصممة للتفريق بين هذه الاتجاهات . ويتكشف الاتجاه الثانى فى الفصل الخامس بطرحه بعض حدود التجربة العملية ، والتى يرى حاليًا أن نظريات التنظيم الحالية تخفق فى تخطيها . وموضوع الاتجاه الثانى يدور حول نقص هذه النظريات: لأنه – حتى وفقًا لشروطها–

فهى ليست قادرة على التعامل مع الحقائق التجريبية المتنوعة للمنظمات المعاد تقديمها في هذا الكتاب: فالحقائق التجريبية لا هي خيالية ولا هي نزوية: إذ لا يمكن تخطيها وهي تربك ميولاً معينة في تحليل منظمات ذات طبيعة عامة وعالمية ،

والفصل الخامس يستهدف في البداية أبعادًا تتعلق بالسوق والكفاءة ، والاختلاف حول نفس الموضوع الذي تدفعنا هذه المداخل إليه يتم إنجازه بواسطة إدخال عنصر عدم اتفاق حاد ، حيث يتم الإفصاح عن عدم الاتفاق هذا من خلال الاعتبار التجريبي للمواضيع المدخلة مثل الخبز الفرنسي والموضات الإيطالية والمؤسسات الأسيوية مكل واحد من هذه المواضيع يضعف الافتراضات التي قامت عليها الحركة العالية والعامة في تحليل المنظمات ، ودعوني أفصل الاختلاف الذي تحدثه هذه الموضوعات ،

فوفقًا لأراء (وليامسون Williamson ه١٩٧٥ المؤثرة والواسعة الانتشار): يتوقع المرء أنه كان يجب أن تنتج الخبر الفرنسي مصانع تتحكم في بيعه ، وأن تكون ذات تكامل رأسي و تنظيم بيروقراطي ، ولكن الأمر ليس كذلك ، والسبب في هذا الاعتقاد هو أن الخبر يصنع بتلك الطريقة الثابتة ذاتها في الولايات المتحدة . وهذه الحالة تؤخذ كنموذج لشرح عالم المنظمات الحديث ، وليست الطريقة الماهرة لإنتاج الخبر الفرنسي هي التي تبدو مشكلة بالنسبة لهذه المغالاة في الوطنية(الشوفونية) : فالأزياء الإيطالية وخاصة أزباء (بنيتون) تبدو مناقضة للكثير من مفاهيم تطور دراسات التنظيم المعاصرة : فالكثير من هذا النشاط قائم على دراسة المنظمات كاليات مصممة لمعالجة مستوى من الشك البيني لا تستطيع تلك الآليات احتواء كلياته . وعلى كل يبدو أن (بنيتون) تقترب من هذا الاحتواء: فهي تقدم مفهومًا جديدًا لإدارة المنظمات والأسواق ، ويهذا ـ عمليًا ـ تطرح تحديًا للكثير مما نحمله من أفكار عن حدود المنظمة . وليست الموضة الإيطالية وحدها هي التي تطرح ألغازًا الفتة للانبتاه في نظرية التنظيم . ففي اليابان وكوريا الجنوبية ، وفي مؤسسات المنتجات المنزلية الصينية فيما وراء البحار ، في أقطار مثل تايوان و هونغ كونغ ـ هنالك مؤسسات يبدو أنها لم تصمم من قبل أناس ذوى إلمام جيد بملامح التصميم الناتجة من منظمات تنتج أسلوبًا عقلانيًا في إنتاجها . ورغم هذا العائق فإنها تبدو عقلانية كفؤة في أداء وظيفتها. وفي الواقع ـ وفيما يتعلق باليابان على وجه الخصوص - فقد باتت هى الحالة التى استقى منها هذا المثال الذى يصور ما قد تكون عليه كل من الحداثة ، وربما ما بعد الحداثة ، والإدارة فى المستقبل .

هل يمكن تقييد هذه الحالات لتتحول بيسر إلى ثقافة ؟ سيكون هذا التقييد مغرياً ، خاصة في حالات دول شرقى أسيا . وبالإضافة لذلك ، إذا أخذنا في الاعتبار (كروزير كاصة في حالات دول شرقى أسيا . وبالإضافة لذلك ، إذا أخذنا في الاعتبار (كروزير (ليحيا الاختلاف مجارد نزعة مبكرة حلت (ليحيا الاختلاف مجرد نزعة مبكرة حلت محل النظرية الاجتماعية القائمة حاليًا ، ففي بعض المساهمات الحديثة ذات التأثير كمؤلفات (بيرجر Berger) ، كان هنالك اتجاه لرؤية نجاح المؤسسات في شرقى أسيا ، ولو جزئيًا على الأقل من منظور تشكل القيم الثقافية ، وفق ما اصطلح عليه بـ ما بعد الكونفوشية " . وقد زعم أن هذه القيم تعمل كمصدر لامتياز المؤسسة والقدرة الإدارية وكفاءة المنظمة ، بنفس الطريقة التي نظر بها (فيبر) إلى الضوابط الأخلاقية البروتستانتية للرأسمالية الأوربية في القرن التاسع عشر ،

ويتخذ هذا الكتاب مسافة من مثل تلك الأراء . وفي الحقيقة - كما يسعى الفصل الرابع إلى تأسيسه - فإن النقص في عولمة النظرية القائمة على الأسواق والكفاءة لا يسهل تصحيحه من خلال تصور مهم للثقافة ، بنفس القدر في إنقاص توضيح متغير واحد يتعدى كل حدود ما هو طبيعي . ووفقًا لـ (جرانوفيتر ١٩٨٥ Granovetter) ، فإن الحجة هي أن هذا الإنقاص يجعل من السهل اللجوء إلى وجهة النظر المنادية بالإفراط في اجتماعية العمل الاقتصادي . ووجهة النظر هذه هي النقيض المباشر لوجهات النظر المنادية بالاجتماعية المتدنية الواضحة في عولمة نظريات السوق وتصميمها . وفي مقابل هذه الأبعاد ، يرى (جرانوفيتر Granovetter) أن يقوم الشخص بتنمية وجهة نظر راسخة تجاه منظمات العمل الاقتصادي الاجتماعية .

والترسيخ هنا يشير إلى شكل علاقات الاستقلال النسبى و الاعتماد النسبى الذي يوجد بين أشكال المنظمات الاقتصادية والاجتماعية وبين الأطر القومية للقيم الثقافية و المؤسسية التي تتكون في داخلها هذه الأشكال من العلاقات ، فهي ظاهرة منجزة ، تنشأ اجتماعيًا وتنمو وتنتح ويعاد إنتاجها ، ونتيجة لذلك ، فإن أشكال

الوكالة تقف في قلب التحليل ، وليس بالضرورة أن يكون الوكلاء أشخاصاً ، فمع وجود أليات جاهزة لتحقيق إخضاع وإدارة الوكلاء/ الأفراد الفعالين : فإن الوكالة قد تأخذ شكل منظمة أو شبه منظمة . وتعرض الوكالة عملها على العالم من خلال محاولات إنجازها للمشروعات المعقولة من منظور أشكال التقديرات المتوافرة للوكلاء .

وإحدى الطرق الهامة التي تختلف فيها هذه المشروعات ستكون من خلال منظور الأطر المؤسسية التي يتم بداخلها ترسيخ العمل ، وبالتالى سيتفاوت ذلك من قومية لأخرى ، فمثلا ، إن أشكال التقديرات الاقتصادية المتوافرة للوكلاء ستكون مكونة جزئيًا ، ومتأثرة بدرجة كبيرة من قبل الظواهر المؤسسية القومية المتغيرة مثل : نظام الضرائب وأنظمة المحاسبة والمعتقدات الدينية والسياسات العامة الرسمية المتعلقة بالجنس والفرص المتساوية والنشاط الصناعي وسياسة المناطق وهكذا ... ، ونحن قد نستعمل مصطلح طرق العقلانية ألم للشارة إلى محاولات الوكلاء لإضفاء المعقولية على هذه الأطر المتاحة ذات الطبيعة القابلة للغموض والتناقض والشك . ومن الناحية التحليلية ، فإن هذه الأطر هي أنماط التفسيرات التي يمكن تقديمها من خلال المعنى الذي يصنعه الوكلاء .

وعلى نقيض الأراء ذات النظرة الاجتماعية المتدنية للسوق ؛ فإن البعد المشكل لا يعمل بقالب وكالة سابق لما هو اجتماعي أو غير اجتماعي ؛ فهى لا تضع افتراضات مسبقة حول طبيعة أو وجود أشكال محددة للعقلانية تحظى بظروف المنهجية الاقتصادية الجديدة ، وبعبارة أخرى ، فإن البعد الذي تم تشكيله يوحى بأن من المحتمل توافر عدد كبير من الهويات البارزة للتجميع والاستعمال أكثر من مجرد الشخص الاقتصادي العقلاني ". ولذلك فإنه يحاول إنقاص التحليل هوية واحدة ممثلة في الشخص الذي يعمل في السوق . وهذا هو الخطأ الاقتصادي الشائع . من جهة آخرى ، فإن ذلك البعد لا يقترح أن هدى تلك الهويات سيعطى من قبل نظام القيمة المركزي أو الثقافة القاعدية للمجتمع . وهذا خطأ سوسيولوجي شائع يجب كذلك تجنبه : فالهويات لا تنتقل أو تقرأ من ثقافة ما متشعبة . وليست هنالك علاقة ضرورية بين الثقافة والممارسة ، رغم أنه قد تكون هنالك علاقات عرضية . ومن المهم مقاومة أي نزعة تحليلية تحيل الهويات إلى قاعدة واحدة تعمل بكفاءة . وعلى سبيل المثال ، فإن

كثيراً من الأشياء التي تبدو سطحيًا متشابهة من منظور ثقافي ، مثل منظمات المؤسسات الاقتصادية في أسيا ما بعد الكونفوشية – تختلف عن بعضها بعضًا إذا ما تمت معاينتها عن قرب ، وأنه بوجود الإطار الثقافي المشترك هنالك اختلافات هامة لا يمكن تفسيرها من منظور ثقافي صرف ، كذلك فإن هذه المؤسسات تختلف من حيث الطرق التي يبدو عدم استعدادها للتأثر بسهولة بالكثير من اهتمامات دراسات التنظيم المعاصرة ، ويبدو وجود شيء ما في كل من الحالتين في مرتبة أعلى وأهم في الأسواق و الثقافة ، وما هو إضافي لا يمكن تحديده بسهولة من خلال مجموعة عادية من خصائص المنظمات ، يمكن أن يطلق عليها "الهرم الإداري" ، ولكن ذلك يعتمد على الحاجات العملية العاجلة للوكالة والعمل الملائم للموقف .

إن الوكلاء تجريبيون عمليون يواجهون عالمًا يتسم بالشك الكثير والمشاعر الطيبة والسيئة ، والتناقض والغموض آكثر مما يتوقع عالم الطبيعة أن يجده في مختبره ، وعلى هذه اللوحة المشوشة يسعى الوكلاء لفرض دوائر نفوذهم (كليج ١٩٨٩ Clegg ب) ، ومن ثم يشكلون مجال العمل بطريقة تتيح لهم أن يسعوا لإيجاد الظروف التي تحقق تصورهم لمصالحهم ، وضم وتحول الوكالات الأخرى إلى تصوراتهم ، والآلية الرئيسية لاستقرار قوى المجالات التي يعبر عنها الوكالاء ، إنما تكمن في إنشاء شبكات مستقرة نسبيًا مزودة بعدد محدد من الطرق أو القنوات التي تتخللها ، وتحت إشراف المؤسسات موضوع الدراسة ، وغالبًا ما اعتبرت الثقافة بمثابة تلك القناة وخاصة في شكل معارف دينية ومعتقدات وممارسات تنطبق على جميع السكان ، ويظل كتاب (فيبر Weber ) تطيل أخلاقيات البروتستانت وروح الرأسمالية العمل الكلاسيكي لهذا الطراز بتصويره لصياغة البروتستانتية ، على أنها قناة تنقل معني بنطوي على نتجة غير متوقعة ، خاصة بشق شربان حياة تنتعش الرأسمالية من خلاله .

وخلال الآونة الأخيرة ظهرت علامات مشوقة بتكرار هذه الإستراتيجية الفكرية ، أيس بالنسبة للبروتستانتية في الغرب فحسب ، بل بالنسبة لما بعد الكونفوشية في الشرق أيضاً ، ونتيجة لذلك ، فإن الاتجاه الثالث في الكتاب يفتح مواضيع مستقاة من الشرق ، وقد تم التعبير عن الاهتمام الكبير من قبل الغرب باقتصاديات شرقي أسيا ، خلال العقد الأخير ، ولم يقتصر ذلك الاهتمام على طبيعة ممارسات المنظمات اليابانية

فحسب و ولكنه تزايد أكثر تجاه بعض اقتصاديات شرقى أسيا الهامة : فالكثير من المسائل المتعلقة بالأسواق والثقافة ، يمكن أن ينظر إليها بملاحظة محددة تتعلق بالسؤال المتشعب : كيف ولماذا أصبحت المنظمات اليابانية تحقق هذا النجاح ؟ الفصول الأخيرة من هذا الكتاب خاصة الفصلين السادس والسابع تفصلان في هذا النقاش بدراستهما للأدبيات الواسعة حول طبيعة المنظمة والمؤسسة اليابانيتين . وتتدفق من دراسة هذا النقاش مقترحات معينة : فنظريات التنظيم التي تسعى لاستخدام الكفاءة والفاعلية لتوضيح صعود عدد محدد من أشكال المنظمات – ليست بالحجم العالمي كما قد تبدو . ولا يستطيع المرء فقط تمييز نماذج هامة وخاصة في الحالات الناجحة في اقتصاديات شرقي آسيا : فهذه النماذج لا تتفق مع أي شكل الحالات الناجحة ، فبدلاً من وجود شكل متماثل سائد يبدو أن هنالك مجموعة كيرة أشار لها (كول ١٩٧٣ حماء) في سياق حديثه عن اليابان بالبدائل الوظيفية".

ان الاختلافات المتناغمة في منظمات شرقيّ أسيا ، تولد اقتراحًا أبعد يتمثّل في فرضية صفرية ، فلا نظام حسابات منظمات شرقيَّ أسيا يقع تحت إشراف الدولة الكامل ، والذي يركز على أهمية أنظمة القيمة المركزية كتلك التي في فترة ما بعد الكونفوشية ، ولا تلك الحسابات التي يقل فيها إشراف الدولة ، والتي تركز السوق ومعابير الكفاءة لتغطية مجموعة واسعة من الحالات التجريبية . والنتيجة المستخلصة من هذه الدراسة هي أن المنظمات في حد ذاتها - إذا ما نظر إليها باعتبارها نقطة التحليل المركزية - قد لا تكون بالضرورة هي الشيء النظري الأنسب الذي تنشئ به تحليلاً لإدارة العمل الاقتصادي : ولذلك ، فإن اللجوء إلى نماذج شرقي أسيا هو إستراتيجية اختيارية بدلاً من أن يكون قصصاً مشوقة يرويها المسافرون ، كتلك التي تلقفها أحد المسافرين أثناء سفره في أسيا ، ودراسة مجموعة واسعة من المواد قد تؤدى إلى إضعاف ليس فقط الثقة في البيروقراطية كما يفهرسها (بيرو Реггоw ١٩٨٦م) ، ولكنها تضعف أيضًا من مشتقات عنظمات البيروقراطية باعتبارها الشيء الرئيسي في التحليل . وكما يصبح من غير الواقع اعتبار الكيان المقابل للتعريف القانوني للشخص شيئًا مناسبًا للتحليل الاجتماعي كذلك : فقد يكون من المفيد جدًا اعتبار المنظمات المحددة نظامًا نقطة مركزية في تحليل المنظمات . ومن الواضح أن كلاً من الأشخاص والمنظمات الخاصة بالمنظمة سيكون لهما مكانهما في التجليل

الاجتماعي ، ولكنه ليس بالضرورة مكانًا مميزًا . ففي كل حالة يكون التركيز الرئيسي على العمليات ، والتي تنجز بها الوحدة والفرقة النسبية والمنظمة واللامنظمة .

من ناحية أخرى ، لن يتم الحما من قدر الشخص أو أي من الأفكار المصاحبة التي تشكل جزءًا من المقوم الثقافي لذلك المفهوم . وإذا كان ذلك قد يفهم على أنه يعكس عدم الرغبة - نظريًا - في إضفاء مزايا على الناس على أساس تصورهم كمحركين أساسيين ، فإن الكتاب نفسه يقف ضد تصور التنظيم على هذا النحو . وبالقدر نفسه ، ليست هنالك رغبة في إضفاء مزايا الجوانب المكونة للتنظيم ، باعتبارها عاملاً ضروريًا . في تحديد ممارسات التنظيم ، وهذا يجعل المرء على خلاف مع التيارات العامة في تحليل التنظيم ، والتي تنشئ حاجزًا حول مفهوم التنظيم وتعلن " ليس هناك أبعد من ذلك ، وفي الحقيقة فإن مثل هذه التصريحات قد أطلقها بعض الزملاء مثل (ليكس دونالدوستون كالإمام كالإمام عن المناعد المناعد المناطية التنظيم المواتد التنظيم المام مفهوم يعبر عما يكاد يكون بمنزلة اعتقاد راسخ تمام الرسوخ ، والتأكد من طريقة معينة لعمل تحليل التنظيم والوضيع الإداري ، ويجب أن يكون واضحًا أن مؤلف هذا الكتاب ليس لديه مثل هذا التأكد ، ويُلاحظ وجود هامشين من الشك : فمن جهة يسعى أحد هذين الهامشين لطرح بعض الحدود للمشروع الأخلاقي في نظرية التنظيم ، كما عبر عنها في الأفكار الليبرائية الني أجاد (بيرو) الإفصاح عنها ، ومن جهة ثانية يحاول المرء التراجع عن المشروع الأخلاقي المحدد بدرجة أكثر ، والخاص بنظرية السلطة المطلقة التي حاول (دونالدسون) أن يستبدلها بالنظرية الأولى .

#### المنظمات وما بعد الحداثة :

يتركز الجزء الرئيسى من التركة السوسيولوجية على عمليات التمييز ، بوصفها عنصر ارتكاز للتجربة الحديثة ، ولتقسيم العمل الأحقية في أن يعد واحدًا من الاهتمامات الأخلاقية الرئيسية من قبل علم الاجتماعي الكلاسيكي وعلم الاقتصاد السياسي ، وفوق هذا ، كان تقسيم العمل واحدًا من المسائل الأكثر أهمية التي ربطت بين شخصيات كانت ستصبح مختلفة بحيث تصعب المقارنة بين اهتماماتها وعواطفها مثل : (أدم سميث Adam Smith) و(كارل ماركس Marx Carl) و (إميل دوركايم Emil مثل : (أدم سميث في تقسيره للكفاءة ، وغموض (ماركس) تجاه المهارات

الحرفية وثقة (دوركايم) في الشراكات الإقطاعية (أبوت ١٩٨٩ مه١٠-ص٢٧٤). وفي الأونة الأخيرة ، أصبح التأكيد على الاختلاف هو الأساس الذي ترتكز عليه النظرية السوسيولوجية الخاصة بمواحمة الهيكل لأغراض الاستعمال . وكان من أكثر المدافعين عن التمييز في نظرية (تالكوت بارسون T. Parson) التطويرية (١٩٦٦م) هو ظهور مكون أخلاقي كجزء أساسي للنظرية ، وبدا المزيد من الاختلاف على أنه يعنى مجتمعات أفضل وأكثر حداثة .

وكان (فيبر) أخلاقيًا في اهتماماته بنفس القدر الذي كان عليه أساطين العلوم الاجتماعية البارزون . وأما يأس (فيبر) تجاه البيروقراطية واهتمامه بالقفص الحديدي الذي تكون المؤسسة في داخله – فإنما يتمثل في شخص وهمي ، قد حل محل شركة المتساويين كمقياس قانوني في العمل . كل ذلك يفوق اهتمام (سميث) بمصنع الدبابيس ، ومفهوم (ماركس) لدورة العمل : فالمنظمات في الحقيقة واحدة من أعظم إنجازات الحداثة ، بل هي في الواقع الوعاء الذي جرت من خلاله عمليات التميز ، وقد أوضح هذا (فيبر وخلفاؤه) بجلاء تام ، واليوم ناخذ هذا الحكم كشيء مُسلَم به تماماً ، في حين أنه لم يكن كذلك من قبل .

وفى زمن سابق للحداثة لم يكن تقسيم العمل ملمحًا منفصلاً ، كما أنه لم يكن شيئًا جديرًا بالاهتمام بحد ذاته : فهو قد كان معترفًا به بالكاد ، بعيدًا عما أسمأه (أبوت ١٩٨٩ هـ/ ٩٨٩ ص ٢٧٤) :

هيكل المهن وهيكل منظمات العمل ونمط التوظيف ، فهذه جميعًا قد تجمعت بطريقة أصبح فيها تقسيم المنتجات متماثلاً مع التقسيم النسبي الدائم للأفراد على المهن ، والمهن نفسها قد وفرت كل هيكل اجتماعي مطلوب للعمل ، مادام أن تقسيم المنتجات كان تقسيمًا للأشخاص : فقد كان التوظيف نفسه مطابقًا لتقسيم المنتجات.

ولذلك يمكن النظر للحداثة بانها مقدمة لعمليات التمييز التي تؤدى لفك هذا التطابق . و يتضمن تمييز المهنة اختلاف المهنة عن المنظمة في خطوة وصفها (كلاوس أوفي ١٩٧٦ Claus Offe) بأنها انتقال من منظمات ذات وضعية للعمل المستمر إلى منظمات ذات وضعية للعمل غير المستمر ، وببساطة ، فعندما يقل تمييز المهام ويزيد

احتمال ممارستها في مراحل متتالية للمهنة الواحدة التي قد يستطيع الشخص إجادتها ؛ تبدو المهام والممارسات من منظور الهرم الإداري بحدود مشتركة بدرجة ما . وفي مهنة كمهنة المتدرب ، أو المدرب المتمرس ، أو الأستاذ ينتقل الشخص إلى أعلى السلم الوظيفي مثلما ينتقل ليتحكم في مدى أكبر من المهارات، ولما أن المنظمات تصبح أكثر تعقيدًا من حيث هياكل عملها : فإن من غير المحتمل بشكل متزايد أن بتوافر لأي شخص بمفرده المعرفة الكافية بعملياتها ، إلى أن يستطيع إدارتها بالطريقة الكافية ، حتى عندما يرتقى أعلى السلم الوظيفي . وفي الوقت نفسه ، فإن تحطيم حدود ما قبل الحداثة المستقرة ، والتي ينتعش في داخلها عزو ومراقبة التطابقات الثابتة نسببًا بنفس القدر ، بالإضافة إلى تمييز المهام – قد جعل من التوظيف مشكلة رئيسية تعترض المنظمات الحديثة . ولم يشتمل ذلك على الربط بين نوعية الأشخاص والوظائف فحسب : بل اقتضى أيضًا الإشراف عليهم وإدارة تصرفاتهم بمجرد توظیفهم (راجع کلیج و دنکرلی ۱۹۸۹ Clegg and Dunkerley - کلیج ۱۹۸۹ ب) ، وأصبحت المنظمات هي الأطر الرئيسية التي تربط هذه الاختلافات معًا: فالمنظمات التي في شكل مؤسسات تجارية وبيروقراطيات إدارية ، قد قامت بتقسيم المهام التقليدية محولة المهارة من العمال إلى جداول بيانية ، بالإضافة إلى تحويلها للمهام البسيطة والمتكررة والمستنفدة للوقت والجهد إلى الآلات ( أبوت ١٩٨٩ Abbott )، فتقسيمات المنتجات والمهام لم تعد متطابقة كما لم تكن ترتبط ببعضها بعضاً من خلال مجموعة من المعابير ، وبدلاً من ذلك ، فإن العلاقات بين المنظمات كانت تتحقق من خلال الأليات الخاصة بتبادلات السوق ولوانح الدولة التنظيمية وليس من خلال العاطفة الأخلاقية .

وإذا كانت الحداثة تتسم بعمليات الاختلاف وبإدارتها بوصفها مبدأ تنظيميًا رئيسيًا ، فأين يضع هذا التصور مفهوم ما بعد الحداثة ؟ إن مفهوم ما بعد الحداثة يعنى حرفيًا ما يأتى بعد الحداثة ، وقد اقترح (لاش Lash) عام (١٩٨٨) - تمشيًا مع التأكيد على الاختلاف في الحداثة - أن ما بعد الحداثة قد يقوم على اللاتمييز ؛ فالحداثة كنتاج للتحديث قد قامت على التمييز الوظيفي المتزايد للظواهر ، ولهذا السبب فما بعد التحديث وما بعد الحداثة قد تميزا بأنهما عملية معكوسة ، ويتصور (لاش

۱۹۸۸ Lashم) هذه العملية على أنها حدود غير واضحة بين ما كان سيتم تأسيسه كظواهر في ظل دافع أكثر حداثة ، وقد استُمدت نماذجه من عالم الثقافة ، ولكنها تُستخدم للإفصاح عن الفكرة العامة القائلة :

واللاتمييز موجود في رفض ما بعد الحداثة للفصل بين المؤلف وأعماله ، أو بين المشاهدين والعرض ، وفي تعدى ما بعد الحداثة للحدود بين الأدب والنظرية (بنجاح أكبر أو أقل) ، وبين الثقافة العاملة والثقافة الشعبية ، وبين ما هو ثقافي أصلاً وما هو اجتماعي أصلاً ". (لاش ١٩٨٨ له ١٣١٢) .

ولهذا السبب فإن ممارسات ما بعد الحداثة قائمة على اللاتمييز ، مثلما ورد في عبارات (لاش ١٩٨٨ Lash) .

وينظرة إلى الوراء ، فقد بدت إدارة الحداثة مسالة واضحة : حيث تكونت من الوسائل والممارسات اللازمة لإدارة عملية التمييز الرئيسية ، تلك الإدارة التى تولدت من علمنة لوائح الرقابة الذاتية الدينية في الإصلاحيات والسجون والملاجئ ، وأخيراً مصانع الثورة الصناعية الكبرى ، ولقد قامت هذه الإدارة على أساس نظرة علوية (كليج ١٩٨٩ Clegg) ،

ولقد قام نموذج (فيبر) بوضع نظام رسمى للقواعد العامة ؛ من أجل إنجازها واحدة تلو الأخرى مع إنشاء مهنة إدارية تتميز عن وظيفة الملكية . ولهذا السبب فإن تلك النماذج المبكرة قد اشتقت من القطاع الخاص : حيث جعلت مسئلة الملكية من المسائل المتعلقة بالوكالة والإدارة أكثر إشكالية منها في المصانع الصغيرة المملوكة للأشخاص . وأما التطورات اللاحقة التي وضعها منظرو الإدارة ممن تناولوا مواضيع مثل "مدى الرقابة" والمداخل الأخرى مثل الإدارة العملية : فقد زادت عن معرفة (فيبر) التحليلية ، والتي سبق أن استقاها من المحيط العام . (يناقس كليج ودنكرلي .

وإذا كان تحليل إدارة الحداثة يبدو الآن غير مُشكل نسبيًا ، فماذا عن تحليل ما بعد الحداثة ؟ إنه إذا كان الملمح الرئيسي لهذا العملية هو اللاتمييز وتفكيك الأشكال القائمة لتقسيم العمل ؛ فيصبح من المهم ـ على الأقل ـ القيام بالتحليل الدقيق

لبعض قواعد الإدارة الحديثة . ومهما كانت إدارة ما بعد الحداثة ، فمن غير المتحمل أن تكون مبنية على نفس ممارسات التمييز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة . ويجب أن نتذكر أن الصورة العامة التي أعدها (لاش Lash) هي صورة تضفي على مصطلح ما بعد الحداثة سمة الاهتمام باللاتمييز : بغض النظر عما تنشئه الحداثة من نظريات قاطعة وعلامات فاصلة وأحكام صارمة . ومصطلح ما بعد الحداثة لا يشير فقط إلى إدارة الممارسات العادية المختلفة ، بل إن له مضامين هامة تتعلق بوسائل تصور الشخص لهذه الممارسات من الناحية التحليلية .

ولقد ظهر مصطلح ما بعد الحداثة - أول ما ظهر - بصفته ظاهرة في المعمار والجماليات والفنون ، وسرعان ما تلقفه عدد من المنظرين المؤثرين : أمثال : (ليوتارد ١٩٨٤ Lyotard ، و (جيمسون ١٩٨٤ Jameson ، ورغم الاختلاف الواسع النطاق والمتعلق بما يشكل مفهوم ما بعد الحداثة: فإن من الواضح أن هنالك بعض العناصر المشتركة في التصورات المختلفة له وفقًا لما أورده (ألبرتسن Albertsen) ، ومن بين هذه التصبورات الجدل الخاص بتدهور القصيص الطموحة، وهو مصطلح أدخله (ليوتارد). وباختصار ، فإن حجة (ليوتارد) هي أنه في ظل مظاهر الرعب التي قدمها (أوشوتز Auschwitz) والستالينية : فإن قصص الماضي الطموحة وموضوعاتها المتعلقة بالتقدم والعقلانية والعلوم الطبيعية - لن تكون ذات مصداقية : فلم يكن القادة العسكريون الفوضويون يستمتعون بموسيقي (بيتهوفن) و (تشايكوفسكي) أثناء تنفيذهم لواجباتهم المرعبة ، بل إن تنفيذ تلك الواجبات كان يتم بدقة من خلال بيروقراطية معقولة وحديثة بصفتها أداة لهم . وقصص الماضي الطموحة التي بالغ (ماركس) في تصويرها مستعينًا بالعلم والعقل ، قد استُخدمت كرموز للتحرر والتنوير في كثير من أدبيات الفكر المعاصر (راجع كليج ١٩٨٩ Clegg ب) . ومع تدهور الحداثة عمليًا كان هنالك تدهور في النظرية الحداثية ، بما لها من لازمة تكرار لقصصها . (بالطبع هنالك مشكلة ، أن أي معلومات تشير إلى ذلك تعتبر بحد ذاتها - و بحكم تعريفها - قصة متغيرة!) .

و الخلفيات في نظرية المنظمات ـ فيما وراء القصص الطموحة ـ كثيرة مثل: الحتمية الطارئة من خلال الحجم/أو البعد في علاقة السكان بالبيئة ، تحليل تكلفة المعاملات التجارية وهكذا . وبدلاً من استعمال أي من هذه الأطر كإطار نظري ، فإن

ما اصطلح عليه بمدخل الصيغ العقلانية سوف يتم الدفاع عنه: حيث يسعى هذا المدخل إلى أن يدمج أبعاد كل من السلطة والمؤسسات معًا ، ومن ثم ينصب التركيز على ما يقوم به الوكلاء في إنجاز العمل المؤسسي المتعلق بالمنظمة .

وبالطبع يتعين القيام بطرح بعض افتراضات مسبقة . ومن بين تلك الافتراضات أنموذج بما هو متضمن فعلاً في إدارة وإنجاز المنظمة ، وتبدو بعض هذه الافتراضات على أنها لا محالة منها ، إذا ما أردنا تحقيق أي هدف : فلابد أن تكون لدى الشخص فكرة ضمنية حول الأشياء التي يخصصها . كما يتم عمل الافتراضات الأخرى صراحة ، فعلى سبيل المثال يتم الافتراض بأن الأشخاص والوكالات داخل المنظمات وحولها هم من ذوى المعرفة ، ولهم اهتمام بصحة تصوراتهم الخاصة ومصالح الأخرين ، ولقد ناقشنا فيما سبق أن ما يعرفونه ليس من أفكارهم الصرفة ، ولكنه ذو إطار مؤسسي ، بالإضافة إلى اختلاف هذه الأطر المؤسسية على المستوى القومي من أوجه هامية حدًا مثل الأعراف المحاسبية ، والأطر القانونية ، وتنمية المهن والمهارات ، واتحادات جماعات الصُغط ، ونحن نستطيع تحديد أنماط واسعة من المنظمات المختلفة على المستوى القومي ، بل إني سنأقوم بطرح افتراض أبعد ، وهو أن الوكالات ومن بقومون بالعمل فيها ، إنما يتحركون وفقًا لتصوراتهم للحياة اليومية داخل المنظمة ، وكذلك وفقًا للخطط والإستراتيجية ، وهم إنما يقومون بذلك عن طريق اللجوء إلى أي موارد بستطيعون جمعها في مواقف معقدة نوعًا ما . وسوف تكون القواعد التي يستندون إليها مجرد قواعد مبهمة ، تعمل لصالحهم أو لصالح الأخرين . ويبدو من المعقول أن نعترض بأن معظمنا منهمك في العمل معظم الوقت ، بدافع مصلحة عملية ، وقد يكون المرء مدفوعًا ليطلق عليها مبدأ المنفعة العملية . هذا ، وإن كانت بعض المنظمات والوكالات غالبًا ما تضعنا في مواجهة ضد أي مصطلحات ، قد نعتبرها . مسلّمات ،

ومعرفتنا مهمةً بالأقطار ذات الممارسات القيادية المتعددة التعريفات ، ومن هذه المعرفة تنبع الأطر البديلة لما نظرحه من أطر : ونحن قد نهتم بتطوير اللوائح والوكالات المختلفة بالنسبة لتلك التي قد تكون مألوفة لنا ، وهذه الاختلافات توفر الحافز للتعلم والتوجيه والمشروعات المستقبلية ذات الجدوى والممكنة التنفيذ في الظروف المحلية

المعينة التى تنطبق على إطار قومى معين . وفوق كل هذا ، فإن هذه الاختلافات تعمل كمختزل سياسي قوى . فعلى سبيل المثال ، قد يقال إن هنالك اختلافاً سياسياً كبيراً ، لنقل بين السويد واليابان باعتبارهما رمزاً لمستقبل ممكن ومرغوب فيه ، أما مسألة أن كل بلد منهما يمثل المستقبل الممكن ، فهذه ـ بالطبع ـ مسألة أخرى ، ومهما يكن من أمر ، فالاقطار تتعلم من بعضها بعضاً ، وتتواءم مع بعضها بعضاً ، والعامل الرئيسى الناقل لهذا الأشياء هي سعة حمولة منظماتها من عامة وخاصة .

أما صبغ العقلانية باعتبارها صفة لمنشأة مبنية من الموارد المتاحة ، وقائمة من خلال دوائر السلطة والمعرفة المؤسسية للوكالات - فيمكن إجراء البحث فيها من خلال طرق عديدة ، فقد يمكن إجراء البحث بواسطة عمل استبانة مصصمة بطريقة جيدة ، وتحليل توثيقي ، وعرض سير تنظيمية للصفوة بين تلك الوكالات ، من خلال القيام بتطبل ثانوي لبيانات الوكالات الأخرى ، والمعالجة الجادة للمعلومات المتعددة هول واقع المنظمات . ..إلخ . ولأن إنشاء صيغ العقلانية يتم من أي مواد متوافرة كانت : ـ فإن "الثقافة" تدخل في الصورة من خلال طرق هامة ، فعن طريق مثل هذه الموارد المحلية - من بين أشياء أخرى - فإن الوكالات تفعل ما تشاء ( يجب أن يكون وأضحًا أن "محلية "في هذا السياق لا ترمز هنا للأشياء الصغيرة وغير المهمة والتافهة ، بقدر ما ترمز إلى الأشياء القريبة والمتاحة والخاصبة بالمحليات والساحات التي تقوم فيها الوكالات بالعمل} ، وللسبب نفسه ، فإن أشكال تنظيم المؤسسات عن طريق الدولة. والوكالات ونقابات العمل والاتحادات الحرفية والمهنية وهكذا - كلها موارد ممكنة وهامة . ومن خلال هذه الموارد تجد الوكالات الأخرى أنه يجب عليها أن تتقدم ، كما أن الوكالات التي تؤمِّن وكالتها قد تفي بدور مبتكر ، مضيفة بذلك وكالات أخرى إلى عضويتها ، في أشكال معينة على اللوحة التأسيسية التي تُبين عليها الأشكال التمثيلية وتوضع في مداخل الهيئات والمنظمات ،

وحيث إن البعد الموصنى به يتضمن تصورًا للسلطة في داخله (كليج Clegg وحيث إن البعد الموصنى به يتضمن تصورًا للسلطة في داخله النقدية التى تقدمها مدارس الفكر المختلفة . وفي ظل نظرية المؤسسات على سبيل المثال فإن هذا البعد يضع في الاعتبار ما للأسطورة الإستراتيجية والطقوس الاحتفالية من قدرة في

تشكيل مجالات القوة التي تعمل فيها المنظمات ، بالإضافة إلى مجالات القوة التي تعمل فيها إدارات المنظمات والممتلون الآخرون الساعون لتأمين وكالاتهم ، وفي مجال البيئة السكانية ، فإن هذا البعد يضع في الاعتبار الضغط التنافسي الذي قد تعمل المنظمات في ظله في بعض الأحيان ، وكذلك الوسائل التي قد يتم بها اختيار أشكال المنظمات ، وعلى كل وبسبب طبيعة المنهج السياسي التحليلي الراسخ في هذا الكتاب ؛ فإن هذه المناقشة لا تقدم أي ضمانات للحداثة ، والمناقشة عبارة عن مجموعة من الاتجاهات لا ترتبط بالضرورة - ببعضها بعضًا ،

فى المناقشات التى تدور فى الوقت الحاضر يشكك علماء الجمال لفترة ما بعد الحداثة فى أساس الحداثة الموجودة الآن : فالتمييز الحالى للأشياء ما بين جيد وسيئ وقبيح مثار للتساؤل (كليج ١٩٨٨ Clegg) . هذا التساؤل يمكن القيام به عن طرق اللاتمييز فى الأشياء المكونة للتجربة الجمالية أو الفكرية . وهذه الأشياء يمكن تفكيكها وإعادة إنشائها . وبالإضافة لذلك ، فإن وسائل تقديم أحكام مألوفة خاصة بالتفرقة بين الأشياء ، قد تكون محل تساؤل كذلك . و مصطلح ما بعد الحداثة يتعارض مع الأسس المقبولة المستخدمة فى تمييز المعرفة ، كما أنه يتعارض مع علاقة السلطة بالمعرفة التى تتضمنها تلك الأسس ؛ ولذلك فإن ممارسات ما بعد الحداثة تناقض تلك الممارسات الحداثية التى سبقتها .

والتمييز ممكن بين تحليل أما بعد الحداثة والتحليل أما بعد الحداثي ، فالأخير قد انتشر في الآونة الأخيرة من خلال أعمال عدد من الكتاب الفرنسيين ممن يُعتقد أنهم - في عالم الناطقين باللغة الإنجليزية - قد اكتسبوا رواجًا فكريًا في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفي كل مكان - وقد لعبت الدوريات الرئيسية مثل النظرية والثقافة والمجتمع والمجتمع دور الوسيط لتبادل هذه الأفكار - وفي الصفحات التي تتناول دراسة المنظمات من نجد محاولة منسقة تمامًا لترجمة بعض نظريات ما بعد الحداثة في مصطلحات تنطبق على تحليل المنظمة (انظر على سبيل المثال كوير Cooper ، وبرل المحداثة أن المداثة - أمثال (ليوتارد الأفكار بالجملة في أعمال الكتاب ممن يعتبرون رموزً الما بعد الحداثة - أمثال (ليوتارد Lyotard) أو (فوكو -Fou) أو (دريدا Porrida) - قد يكون متاجرة مناسبة في مجال العلوم الاجتماعية .

وهذه المتاجرة ليست فى حد ذاتها معادلة لتحليل ما بعد الحداثة: فهى لا تنتج تحليلاً لظاهرة ما بعد الحداثة ، خلافًا لإعادة إنتاجها لما تشكل بالفعل لمصطلح ما بعد الحداثة من أفكار ومفكرين .

وقد يُتبع توجه مختلف في إدارة الدورات التي تتناول مفهوم ما بعد الحداثة .
وينبغى ألا تُرفض خاصية التحليل التجريبي لما بعد الحداثة لصالح تقدير عام لنظرية ما بعد الحداثة بذاتها : فالنظرية المعاصرة الخاصة بالمناقشات الجمالية جذابة ، ولكن من غير الواضح معرفة إلى أى مدى يكون وضوح المسائل التجريبية التي تمت مناقشتها في دراسة المنظمات ، وأخيراً ، قد يبدو من الضروري لمن لهم إحساس بما بعد الحداثة أن عليهم أن يفعلوا ما يسعى هذا الكتاب للقيام به ، أى أن يرتبطوا ليس فقط بالمناظرات المشابهة لقناعاتهم ، بل أيضاً بكل المعالجات لمواقع الحياة اليومية . وعلى سبيل المثال ، ستظل الحالة كما هي عليه ، وهي أن يعتمد مستهلكو ما بعد الحداثة على إنتاج البضائع والخدمات التي تم تحديدها بدرجة كبيرة ، ومادام أنه ليست هنالك نظرية لما بعد الحداثة تستطيع أن تتفادي الاهتمام بصور الدلالة التي ترتبط بها البضائع والخدمات : فإنه يجب عليها ألا تتفادي النظرة الناقدة ، والتي تفيد أن الدلالة تشتمل على كل من الدلالات المنظمة ودلالات المنظمة ، بالإضافة إلى منظمة أن الدلالة تشتمل على كل من الدلالات المنظمة ودلالات المنظمة ، بالإضافة إلى منظمة المواقم ذات الدلالة تشعم ما بعد الحداثة .

لقد طرح خياران فيما سبق ذكره . والقضية موضوع النقاش هي الخيار الواضح حول كيفية تضمين ما بعد الحداثة في دراسة المنظمة . والخيار هو بين دراسات علم الجتماع ما بعد الحداثة ، و دراسات علم الاجتماع الخاص بالحداثة ، فالأول سيكون تحليلاً قبل ممارسة ما بعد الحداثة في الجماليات والثقافة ، بصفتها مبادي مناسبة للتحليل الاجتماعي . وهذا النوع من الدراسات السوسيولوجية سيكون من الناحيتين النظرية والتطبيقية معالجة محتوية ذاتيًا ومؤسسة ذاتيًا وذات مرجعية ذاتية ، كما سيكون صدى لما أورده (لاش ١٩٨٨ لهما ) من إحساس تميثلي للحواس بدلاً من كونه ترابطيًا ومعبراً . وستكون سوسيولوجية ما بعد الحداثة تحليلاً لمارسات ما بعد الحداثة الميزة والبارزة والمكنة .

والخيارات المطروحة في الفقرة السابقة تشير إلى الفارق الذي وضعه (زيجمانت يومان ١٩٨٨ ، ١٩٨٧ Zygmunt Bauman ، والتمييز المقترح يقع بين تحليل ما بعد الحديث ، وتحليل ما بعد الحداثة . وبوضعه لهذا الفارق فإن (بومان) يؤيد القيام بدراسات سوسيولوجية لما بعد الحداثة . وبالنسبة لـ(بومان Bauman ١٩٨٨ - ص٢١٧) فإن ما بعد الحداثة يجب أن يفهم من خلال ما يتعلق بفئة المفكرين فقط ، وبالحد الذي تشير فيه إلى وعيهم الذاتي الجديد . وحسب ما أورده (لاش Lash) فإن ما يدركه المفكرون هو لا تمييز لعالم مبنى على مقدمات القيمة ، والقوائم والتفسيرات المتاحة في التجربة الثقافية الغربية ، وفي مجال المنظمات والإدارة ، فإن هذه الأمور قد انعكست بقوة في الصورة الذاتية الأمريكية المعاصرة ، وبعبارة أوسع -ومن منظور المشروع الغربي الشامل للحداثة - فإن عالمًا كهذا قد قسم بوضوح إلى مستويات : فهنالك الحديث وما قبل الحديث ، والمستنير وغير المستنير ، ونحن وهم ، والمتحضرون وغير المتحضرين . وكان الأخيرون بمنزلة فئة يمكن اكتشاف مكانها بسبه ولة ، سواء في أوساط الطبقة العاملة المحلية أو بين البدائيين والبرابرة والمتوحشين في الخارج ، والفئة "الأخرى" في هذا المشروع الغربي ظلت مادة هشة لا تزال في انتظار التشكيل (يومان ١٩٨٨ Bauman) ، هذه الأحكام لم تَينَ على غرور مفرط فقط ، بل بُنيت أيضًا على السيطرة بالاستعانة بقوة كبيرة تتمثل في السلاح أو الحجة أو الجماليات أو القيم ، كما يتم تصورها بمسائدة المشروع الغربي . وفي ظل هذه المساندة تم الإفصاح عن المعابير العالمية للحقيقة والأحكام والذوق (بومان ١٩٨٨ Bauman ، وليس هناك اليوم من يعتقد في عولمة العقلانية الغربية سوى من هم أكثر تطرفًا في معاداة التغيير والأفكار الجديدة ، وذلك حسب ما ذكره (يوميان ١٩٨٨ Bauman) ، فاتجاهات إضفاء الشرعية التي قدمها مفكرو الحداثة أصبحت غير مهمة (بومان ١٩٨٨ Bauman) . ٢٢١- راجع أيضًا ١٩٨٧) . وبمجرد أن أصبحت قبلاع العبالم وفيئاته أحبادية القوة : فإن الدور التقليدي للشرعية الذي لعبه الاتجاء الفكري لم يعد ضروريًا. وبالعودة إلى موضوع المنظمات ، فقد سبق أن كان للبيروقراطية ، كما أنشاها (ماكس فيير Weber Max) غرض أخلاقي هام ، بالإضافة إلى أن لها غرضًا تحليليًا أخر ، وهو قد ساعد في أن بلعب دورًا رئيسيًا في إنشاء صور للبيروقراطية والإدارة الحديثة ، واليوم ليس هذاك

سوى القليل لدى أتباع (ماكس فيبر) فى سبيل القيام بدور مؤسسى مشروع فى مجتمع أوسع ، على الرغم من أن ذلك لم يمنع بعض المتطلعين من توضيح مطالبهم المحددة ؛ فالمثقفون لم يعودوا يصدرون التشريعات حول معنى العالم فى سهولة ، وحتى لو فعلوا ذلك فإنه يندر أن يلتفت إليه آحد ، وبالتآكيد هنالك القليل من النزاعات الطفيفة حول النظام الصحيح للأشياء ، ولكنها مجرد ألعاب يجيدها عدد محدد جداً من المشاهدين . وهنالك الكثير جداً من التشريعات المتنافسة ، ولكن القليل جداً منها يصبح محاور رئيسية ضرورية لتوجه فكرى يجب أن تمر الحركة الفكرية من خلاله ، وكثير من هذه المحاور متوافر : فمعظم المثقفين اليوم يعملون على تفسير العالم وليس صنعه أو تغيره .

وقد يعتقد المرء بأن مصير عالمنا سيكون في تشجيع وجود تعدديات عميقة تتعلق بتفسير العالم : فالكثير من أمثلة القسوة والغضب قد ارتكب باسم الكثير من المثاليات المطلقة . وفي حين نجد أن نتائج النظرية الأحادية ـ التي تصاحب أحيانًا نظرية المطلق عالبًا ما كانت أقل بغضًا في مجال الفكر ، فإن حدوثها لم يكن أقل وضوحًا . والأحادية والاحتمال لا يتوافقان ، ولكن التعددية لا تعنى الرفض الكلي للمبادئ الأخلاقية (١) : مثل القول إن كل شيء جيد كأي شئ آخر ، وإن أي تفسير للأشياء سيكفي . وفي الحقيقة ، إن جزءً من مهمة التحليل في هذا الكتاب هو تقديم الحجج التي تفيد وجود أسباب جيدة للاختيار بين النماذج التمثيلية المتنافسة في عالم التجريب ، أكثر من وجودها في أي تشريع اعتباطي .

وإذا لم يستطع المرء أن يختار بعقلانية بين النماذج التمثيلية للأشياء ؛ يصبح من غير المثير للدهشة أن يبدو عالم فكر ما بعد الحداثة بتعدديته وتعقيداته أزمة حداثة أو كأزمة للحداثة ، وفي مواقف كهذه يصبح المثقفون مفسرين بين عوالم وثقافات ومجتمعات وتقاليد مختلفة ، مثلما يقترح (بومان ١٩٨٧ Bauman) ؛ فالمفسرون يقومون بالاختراق والترجمة بين شكلين من أشكال الحياة في وقت واحد ؛ مما يولد ليس فقط صبغة عقلانية واحدة ، بل صيغًا متنوعة من العقلانية . ويصدق هذا في حالة البحث

<sup>(</sup>١) أو ما يعرف أيضاً بالعبمية (Nihilism) . المراجع

الثقافي الشامل ، في معناه القومي الشامل ، متلما يصدق من خلال المواصة بين الثقافات الأكاديمية والحياة اليومية : وبذلك يجعل المرء العالم أكثر تعقيدًا في الوقت نفسه الذي يقلل فيه من التقسيمات التي احتواها التعقيد في السابق .

ورغم هذه الرؤية السوسيولولجية الفذة لـ (بومان) ، فإن هنالك نقطة يصعب فهمها في تصوره الدقيق لما بعد الحداثة ، ويعتمد فهم تلك النقطة على وجهة نظر (بومان) التي عبر عنها في عمله المبكر "مذكرات الطبقة "Olass of Memories ، أي أن اهتمامه بأن علاقات الإنتاج لم تعد ذات أهمية تحليلية في عالم ما بعد الحداثة ، أي أن اهتمامه يكاد يتحول كليةً إلى الاستهلاك ، وإذا نظرنا إلى هذا المعنى من حيث تشريع مفاهيم علاقات الإنتاج في أشكالها المختلفة المحددة ، أو فحصها بدقة لمعرفة إشارات الأزمة التي لم تؤد إلى ما بعد الحداثة ، بل أدت إلى ما بعد الرأسمالية – فإن هذا التفسير ربما يكون استجابة مفهومة ، وعلى كل ، فإن (بومان) بتحويله لتركيز الدراسات السوسيولوجية لما بعد الحداثة بصورة تكاد تكون كليةً إلى دراسات سوسيولوجية لملاستهلاك (١٩٨٩) - فإنه يخاطر بعدم إلمامه بتوجهات ما بعد الحداثة الخاصة بالعالم المنتج ، فمهمة إدارة الحداثة لا تتوقف ببساطة عند الصدمة التي يحدثها ما هو جديد ، وما بعد الحداثة بحاجة إلى إدارة ، وللنظمات لا تذبل ببساطة .

أحد الكتاب الذين استخدموا مصطلح منظمات ما بعد الهداثة بشكل عابر هو (وولف هيدبراند ١٩٨٩ Wolf Heydebrand ، باستخدامه للمتغيرات في تحليل أشكال المنظمات ، وقد ركزت هذه المتغيرات على حجم القوى العاملة ، والغرض من العمل ، ووسائل العمل ، وتقسيم العمل ، وإدارة العمل ، وملكية وإدارة المنظمة ، كنوع معترف به من أنواع المنظمات الحداثية (أطلق عليها هيدبراند مصطلح منظمات ما بعد الصناعة) ، وقد وضعت على النحو الآتى :

"ستتجه المنظمات إلى أن تكون بحجم صغير أو تتوزع إلى أجزاء فرعية صغيرة من منظمات كبرى ، وسيكون غرضها هو تقديم الخدمات أو المعلومات إن لم يكن الإنتاج الآلى . وهذه المنظمات ذات تقنية مبرمجة على الحاسب الآلى . وتقسيمها للعمل غير رسمى ومرن ، وهيكلها الإدارى لا مركزى ومتعدد الطرق ، ويقوم على المشاركة ،

ويتطابق في عدة جوانب مع وظائفه غير الإدارية . كما تميل المنظمات إلى أن يكون لها هيكل إدارى لما بعد البيروقراطية ، رغم أن عناصر ما قبل البيروقراطية ، كحرمة الشخصية واللارسمية وثقافة المنظمة ، يمكن استخدامها لإحداث تكامل لنظام رخو الترابط وبعيد عن المركز . (هيدبراند ١٩٨٩ص٣٤٧) .

وعلى الرغم من أن الحجة التي يقدمها هيدبراند (١٩٨٩ص٣٣٩) لم تُؤخذ صراحة من خلال اتجاهات ما بعد الحداثة ، إلا أن حدسه الذي يفيد بأن الاتجاهات التجريبية التي تدل على تحول في طرق الإدارة بدلاً من الاستمرار الرتيب ، أو الزيادة في توجه (فيبر) الممتاز الخاص بالعقلانية ، يتماشى تمامًا مع فرضية هذه الدراسة . وعلى عكس عدد من الكتاب في الأدب الأوربي ، لا يفترض (هيدبراند) في نظريته أن المتغييرات في المنظمة تعتمد على التغييرات في الاستهلاك ، وإذا كان (هيدبراند) قد اهتم بهذه الفكرة ، فإنه سيكتشف تناقضًا ظاهرًا : فالتمييز واللاتمييز متداخلان جدليًا في كل من الإنتاج والاستهلاك، فعالم استهلاك ما بعد الحداثة مؤسسً على الإكثار من إنتاج السلع الاستهلاكية المتميزة ، وعلى هذا الأساس تقوم بصورة مطلقة العملياتُ السوسيولوجية الرئيسية ، التي تطالب بالتمييز ، و تدَّعي تفوق البضائع في مواقع معينة (راجع بورديو ١٩٨٤– هيرش ١٩٧٨) . ويَبنى استهلاك ما بعد الحداثة على تمييز أكبر لعالم الاستهلاك ، هذا التمييز مغاير تمامًا للاستهلاك في عالم الحداثة في الحقبة الفوردية (نسبة إلى فورد Ford) ، التي تستطيع فيها الحصول على أي لون للسبيارة إذا كانت سوداء ، واليوم ليست الألوان هي المسيزة ، ولكن هناك أيضًا اختلافات الطراز بشكل محير ، من قبل الشركات المصنعة مثل تويونا ، ورغم ذلك فإن أساس هذه الدرجة من تمييز الاستهلاك هو لا تمييز نسبي في الإنتاج .

هذه المنتجات الاستهلاكية الجديدة مثل طرازات (موديلات) تويوتا الجديدة التي تفوق المائة ، تتم من خلال تطبيقات إنتاجية لم تكن في البال ، عندما كانت جميع سيارات فورد من طراز "T" ، وكل هذه الطرازات كانت سوداء اللون . وعلى كل فجزء من حجج هذه الدراسة سينصب على كون التحول من الحداثة إلى ما بعد الحداثة لا يمكن احتواؤه في ذلك التحول البسيط من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على الاستهلاك ، وذلك على عكس ما أورده (بومان ١٩٨٩ Bauman ) ، فأنت إذا

تأملت المنظمة من الداخل تجد أن علاقات الإنتاج نفسها معرضة للتغييرات ، التي تبدو في الاتجاه الصحيح الذي اقترحه (لاش ١٩٨٨ لمم) ، وهي التي تشكّل سمات ما بعد الحداثة ، أي التوجه نحو اللاتمييز . وسيتم عكس التمييز ، ولن يعود تقسيم العمل متعذر التغيير .

وحتى الوقت الحاضر وباستثناء إشارة (هيدبراند) العابرة ، فإن هذه المسائل لم يتم تناولها في المناقشات حول ما بعد الحداثة أو المنظمات : فقد كان هنالك تجاهل غريب لهذه المسائل ، وأكثر ما تم تناوله هو مفهوم ما بعد (الفوردية) و التخصص المرن والذي كان مرتبطًا بتلقى دراسة (سابل ۱۹۸۲ Sabel م) ، ودراسة (بيور وسابل ۱۹۸۲ Piore and Sabel (كيرن وشومان ۱۹۸۸ Piore and Schuman) ، بالإضافة إلى المناظرات الألمانية التي تركزت على دراسات (كيرن وشومان ۱۹۸۸ Kern and Schumann) ، التي انصبت أساسًا على الدراسات السوسيولوجية الممناعية ، ونظرية العلاقات الصناعية . وقد عولجت هذه المناظرات في الفصل الثامن . وبالرغم من أن (ما بعد الفوردية) تعد جزءًا مكملاً للتوجهات التي يمكن افتراضها كأشكال ممكنة للمنظمات بعد تحديثها ، إلا أنها جزء من الصورة الكلية . وهذا الجزء يركز النقاش على المصنع وعلى علاقات الإنتاج في حقيقتها . ولكن نادرًا ما يتم ذلك داخل الإطار الشامل لأبعاد المنظمة . كما أنه لم يركز إلى حد كبير على سياق المنظمة الاجتماعية التي احتوت ما بعد الفوردية . وأوضح نموذج لما بعد الفوردية يتمثل في اليابان ، إلا أن دراسة تجربة اليابان في سياق شرقي أسيا والمجتمعات الأخرى في العالم الحديث لا تزال في مهدها .

# المدا ثة وما بعد المدا ثة بما لهما من منهجية :

### أهداف التطبل :

لأسباب يسهل فهمها وتبريرها: نجد أن دراسات المنظمات السوسيولوجية ، ونظرية التنظيم ودراسات المنظمات بصفة عامة ، قد تركزت على عالم المنظمات بحدوده مثلما هو مخطط له ، وإن الشيء الذي يلاحظه (بومان ١٩٨٩ Bauman ) بوصفه أمرًا واقعيًا في دراسة الدولة القومية من قبل علم الاجتماع باعتبارها كلاً لا يتجزأ ويقف دليلاً على تصوير المنظمات على أنها الركن الرئيسي في العلوم الاجتماعية ، وإذا

تم تصوير المنظمة من خلال منظور ما سبقها من حداثة ، فهذا يعنى درجة من الوحدة القانونية والأخلاقية المعيارية ، ومن ثم تعد المنظمة المركز الوحيد التقويم والتصنيف والتوزيع النسبى السلطة والنفوذ ، ومجال العمل المتسق بالقدر الكافى مع توقع أعمال مشابهة ذات نتائج مماثلة على الكل ، ومن ثم يمكن تفسيرها بطرق مماثلة ، بالإضافة لذلك فإن المفهوم الحداثي المنظمة قد أتاح لها أن توضع في دوامة النهاية لها من القرارات بين الاتجاهات التنموية الذاتية والضمنية التي تتسم بالمساندة والحركة ، والتي توجد داخل المنظمة مثل الحجم التقنية ، وبين تلك العوامل الخارجية كالبيئة والتي لها علاقات غير مستقرة بهذه القوى الداخلية .

لقد ظل واضحًا لفترة طويلة أن المفهوم النظرى للمنظمة باعتبارها كيانًا له حدود ، وكوحدة كلية لا تتاثر بينتها ، هو مفهوم غير مناسب . ومن ثم ظهرت شعبية الأنظمة المنفتحة في دراسة المنظمات . ففي أشكال منظمات عالم ما بعد الحداثة نجد أن استقلالية المنظمات تفقد مصداقيتها ، كما تفتقر إلى الاقتناع بها كمساحات ذات مزايا للعمل الاقتصادي . وعلى سبيل ، المثال نجد أن الشيء الأكثر إثارة للانتباه في منظمات شرقي آسيا المتنوعة هو ندرة قيامها كشركات مستقلة قائمة بذاتها ، ولكنها تنتشر من خلال مقاولات الباطن والعلاقات الأسرية ورعاية الدولة . وربما يكون ذلك هو الوضع السائد في كل مكان ، ولكننا لا نستطيع أن ننظر إليه هكذا : لأن الأطر التي تتخذها منظماتنا تحجب عنا الرؤية : فالنظر إلى شيء من ثقافة غير مألوفة غالبًا ما يجعل ما هو معتم ظاهرًا ، حتى ولو لم نلاحظه . وجزء من النقاش حول مقارنات التمازج الثقافي هو أن نجعل المستتر ظاهرًا ، ونحن حين نقوم بذلك فليس ضروريًا أن من أن تكون الأختلاف الثقافي وحده : فقد يكون السبب ببساطة هو أن المقارنة الثقافية هي وسيلتنا لرؤية الاختلافات الهامة ، والتي كنا قد نغض الطرف عنها ، بدلاً من أن تكون الثقافة نفسها هي المحرك الأساسي للاختلاف، والمقارنة الثقافية لا تأزم الشخص بالضرورة بأن يلتزم بالاختزال الثقافي فيما يسوقه من حجج .

وتكمن حداثة المنظمات الحديثة في الطرق التي يتم استيعابها من خلال أعمال متنوعة ومنسجمة مع إنشاء (فيبر Weber) للبيروقراطية التي كأن التمييز فيها رئيسيًا، رغم أنه لم يكن هو العنصر الوحيد فقط، فالقول بأن المنظمات في اليابان ـ مثلاً ـ قد

تختلف في بعض الجوانب عن ذلك ، لا يعنى - بالضرورة - القول بأنها غير معترف بها كمنظمات : فمبنى ما بعد الحداثة كمبنى بنك هونغ كونغ وشنغهاى في هونغ كونغ ومبنى (لويدز) في لندن لا يزال معروفًا كمبنى ، وكذلك هي الحال بالنسبة لشكل المنظمة : فمنظمة ما بعد الحداثة ستكون هي تلك المنظمة التي ستجد لبعض جوانب تصميمها صدى قليلاً ، إما في نظرية الحداثة وإما في ممارسات المنظمات ذاتها . وإذا أخذنا اليابان باعتبارها الدولة الأكثر تقدمًا من بين مجتمعات شرقي أسيا ، فمن المناسب أن نعتبر جوانب تصميم المنظمة فيها بمنزلة إناء اختبار نظري لنظرية منظمات ما بعد الحداثة .

وقبل النظر في المسائل المتعلقة بتفسير ظاهرة ما بعد الحداثة في المنظمات ، فإنه يجب الاعتراف بأن الظاهرة قائمة على النحو التالى : أنه مادام أن الإدارة التي تستخدم الإدراك النظري نظل مؤسسة على افتراضات سابقة لما بعد الحداثة (أي حديثة ) : فإن من الصعوبة نشأة المسائل المتعلقة بتفسيرات ذلك . وبعض الحجج التي يسوقها هذا الكتاب تصف الحداثة بأنها أداة نظرية مقيدة ، إذا ما أردنا أن تكون لدينا طرق لرؤية ظواهر ما بعد الحداثة . وبالطبع فإن الحجة تتعلق بالاعتماد على النظرية ؛ فنحن نرى فقط ما تمكننا نظرياتنا من التركيز عليه : فكل طرق الرؤية تصبح في الوقت ذاته طرقًا لعدم الرؤية . ومن هذا المنظور ، فإن مشروع تحليل الحداثة في البداية يستثنى بالضرورة النظر في تلك الظواهر التي قد تؤدي إلى الخلط والتشوش . ونتيجة لذلك فإن مثل هذا المشروع لن يؤخذ كأساس كاف لرفض إمكانية تكون أشكال ما بعد الحداثة ، مثلما أورد (موريس ١٩٩٣ ١٩ ما ١٩٠٣ عنين ، فهو يقطع في اتجاهين .

والمسئلة الرئيسية موضوع النقاش في دراسة طرق المنظمات اليابانية تدور حول ما إذا كانت تلك الطرق تدل على نظريات مختلفة للمنظمات عبالنسبة لأولئك الذين وضعوا أساس نماذج منظمات الحداثة ، لقد دار نقاش مثمر ، أسفر عن دعم ثقافي واقتصادي ، وهذا يدل على أن ثمة شيئًا مهمًا يميز هذا التشكيل ، والطريقة الوحيدة لمعالجة هذه المسئلة إنما هي من خلال المقارنة التصنيفية ، وهذا يتطلب أداة ما ، وسنجد في الفصل السابع أن شبكة الإحداثيات التي استقاها (بيتر بلنت Peter Blunt

١٩٨٩) تعمل كاداة ، (لقد قام جاك Jacques (١٩٨٩م) بتطوير الأفكار الأساسية لشبكة الإحداثيات بوصفها أداة ذات معايير أكبر) . وتسمح هذه الأداة بدراسة مسألة ما إذا كان هنالك ـ أم لم يكن هنالك ـ شيء مميز للإدارة والمنظمات اليابانية ، وذلك عن طريق سلسلة واسعة من المقارنات .

ولقد تضمن اختبار هذه الشبكة بعض الاعتبارات الهامة: فقد تم تصميمها من منظور المشكلات الوظيفية . ويرى بعض القراء أن اللجوء إلى فكرة أنه قد تكون هنالك بعض الوظائف الأساسية ، التى لابد أن تعالجها المنظمات: يؤدى إلى عدم الاهتمام بأى شيء يلى ذلك: فالتحامل ضد المذهب النفعى يسيطر سيطرة كاملة . ولكن يبدو أنه ليس نفعيًا أو خطأ القولُ بأن القائمين على أمر تلك المنظمات يسعون عادة للوصول إلى تسويات مقبولة للأساسيات المطروحة: بغرض تحقيق ما يطرحونه من أهداف . فإدارة المنظمات مبنية على مجموعة من الاهتمامات المتكررة الحدوث ، ولسنا في حاجة إلى القول بأن الاهتمامات المتكررة لا تفرض بالضرورة التكرار اللانهائي لنفس الإجابات في كل زمان ومكان تطرح فيهما هذه الإجابات . وإذا أدت الاهتمامات المتكررة إلى هذا التكرار ، فلن تكون هنالك أبدًا إمكانية توافر مزية تنافسية تحققها الإدارة من النماذج المعيارية الموجودة للممارسات المتعارف عليها في بعض الأماكن قد وكما سيرد في هذا الكتاب ـ فإن الممارسات المتعارف عليها في بعض الأماكن قد لا يمكن قياسها ـ مثلاً ـ على النظام المترى القياسي المستخدم في مكان آخر .

وفى الأساس الذى تستند إليه ظواهر ما بعد الحداثة ، ستكون هنالك حاجة لإعداد أشكال جديدة لمنظمة لا تمييزية قد تتمركز حول اهتمام "ذى تخصص مرن". وإذا صحت فرضية ما بعد الحداثة ، فإن هذه الأشكال ستكون مناقضة لتركيز التمييز في مشروع الحداثة ، وقد يُنظر إلى ظواهر ما بعد الحداثة هذه كمصادر ممكنة للتماثل الذى سيحدث في المستقبل في ممارسة المنظمات . وقد تصبح هذه الظواهر نماذج يتسع تطبيقها وانتشارها . وقد تكون هنالك حدود بيئية لهذا الانتشار : فليست كل منظمة صالحة أو مناسبة لأن تخضع لمفهوم ما بعد الحداثة : ولذلك فإن مناقشات منظمات ما بعد الحداثة لا يجب أن تُفهم باعتبارها برنامج عمل ، وعلى سبيل المثال فإن رؤية بعض الخطوط الكونتورية (أو ما يعرف بخطوط المناسب لما بعد الحداثة في

اليابان المعاصرة لا تحتم وجود مثيلاتها بالضبط في أماكن أخرى ، وتدخل كل من المعرفة والسلطة في تفسير هذه المناقشات ، ولقد انتقل الكثير من هذه المناقشات إلى الدراسات اليومية للمنظمات التي قام بها أحد دارسي ما بعد الحداثة (فوكو Foucault ) .

قد يرى المرء أن دراسات منظمات ما بعد الحداثة لن تكون مختلفة بشكل ملحوظ لا في مداخلها ، ولا حتى في طرقها في ضوء المفاهيم الأكثر صحة ؛ فالنسخ الأخرى من مفهوم ما بعد الحداثة ودراسات المنظمات لا ترى المنظمات بتلك الصورة أبدًا (انظر على سبيل المثال كوبر Cooper ، وبوريل ١٩٨٨ Burrell ) . وعلى عكس هذه المفاهيم الأخرى يبدو مفهوم ما بعد الحداثة الذي يطرحه هذا الكتاب مختلفا تمامًا: فهو لا يطرح الكثير الذي من شأنه أن يهز الأحاسيس الكامنة في ممارسات ما بعد الحداثة ، بنفس الدرجة الذي يعمل لزيادتها ، وبدلاً من القيام بدراسة منظمات ما بعد الصدائة على أساس منهج تطيلى: فقد يعكف المرء على تطوير دراسة لإحدى منظمات ما بعد الحداثة والتطبيقات الإدارية ، وسوف يتطلب القيام بذلك الانشغال بسوسيولوجيا ما بعد الحداثة ، والتي يري (بومان ١٩٨٩ Bauman) أنها تنشر إستراتيجية فكر منظم وعقلاني يهدف لإنشاء نموذج نظرى لمجتمع ما بعد الحداثة من منطلقه الخاص ، بدلاً من إنشاء نموذج آخر مشوَّه أو محرَّف مأخوذ من نظام أخراً -وسيكون هنالك اختلاف أساسى بينَ موضوعات التحليل لسوسيولجيا منظمات ما بعد الجداثة وسنوسولوجيا الحداثة السابقة . وعلى العكس من منظمات الحداثة ، فإن منظمات ما بعد الحداثة لا يتضمنها نظام صياغة المنظمات . ومنظمة كهذه قد لا تكون إطارًا كافيًا لتمثيل العمل الاقتصادي في كلياته : إذ إنها منظمة تقع في ظل أوضاع ما بعد الحداثة . وكما قال (بومان ١٩٨٩ Bauman : "هذا الظرف يُعقُّد العمل بصفة خاصة ، وأن الواقع لكي تتم صياغته في شكل نموذج في شكله الحالي وفي توقعاته المتصورة: فإنه سيتميز بتغيره وعدم تجانسه وقلة نمطيته على نحو أكبر من الدرجة التي حاول علماء الاجتماع الإلمام بها من الناحية العقلية في الماضي".

وليس هذا الواقع أقل نمطية فحسب ، بل هو في الحقيقة يعتمد أكثر على إمكانات الإدارة السياسة والخيال والقوة ، وإدارة ما بعد الحداثة قد تدور حول الاختيار ، إلا أن هذه الاختيارات لا تبدو هامة جدًا بالنسبة لموضوعات الحداثة . ومن المشكوك فيه أن تقوم منظمة ما بعد الحداثة بتخطى الأشكال السابقة أو القضاء عليها . وفى حقيقة الأمر ، إنه من غير المحتمل أن يتم الاستهزاء بالماضى بكل سهولة ، كما أنه من غير المحتمل أيضًا أن يكون مفهوم ما بعد الحداثة مرتبطًا بمفهوم ما بعد الرأسمالية ، بل إن أكثر الباحثين فى تسلسل المراحل مثل (جيمسون ١٩٨٤ المهود م) لا يذهبون إلى حد الإيحاء بذلك . وعلى الرغم من ذلك ، فإن الخيارات المتاحة تعد مهمة ، فيما يتعلق بالكثير من تفاصيل الحياة العملية اليومية لمعظم الناس ومسائل القدرة على يتعلق بالكثير من المجتمع ، والرقابة ، ولكن ليست هنالك ضمانات لذلك ؛ فقد تتحول المحداثة إلى وسائل تعوق الطاقات بدلاً من أن ترتقى بها . ولا يمكن التكهن بمرحلة ما بعد الحداثة أو توقعها ، ولكن يبدو أنها ترصد بعض الإمكانات البشرية . وفى ضوء ما يشهده الوقت الحاضر من اتجاهات عقلانية للحداثة ، ربما لا ينبغى التغاضى عن تلك الاعتبارات القليلة .

#### مستقبل وا بعد الحداثة :

على عكس ما يأمله بعض الناس ويتخوفه البعض الآخر ، قد يقال إن اليابان ليست هي الصورة الضرورية التي يكون عليها مستقبل ما بعد الحداثة ، فهي بالتأكيد الطريق الممكن والأكثر نجاحًا ، ولكنها ليست بالطريق الوحيد ، وعلى سبيل المثال ، فسوف يرد في خاتمة هذا الكتاب أنه ربما يكون هناك طرق بديلة تقوم على التقاليد الأوربية للديمقراطية الاشتراكية ، والمواطنة الممتدة ، ولا تقوم على الأساس الأكثر تحديدًا ، والمتمثل في اليابان ، وقد تثار حجة معقولة تفيد بأن منظمات ما بعد الحداثة التي تعمل بإتقان ، لا تركز فقط على اللاتمييز في علاقات الإنتاج أو المنظمات ، بل يجب عليها أيضًا أن تقبل علاقات الإنتاج والمنظمات . ولاشك أن البعض يرون أن هذا النفس الأخير المنهك وغير المواكب في دفع الحداثة ، الذي يعود إلى المشروع الاشتراكي المستمد من الماركسية ، والذي يركز على التغلب على التقسيمات داخل العمل ، بالإضافة إلى التقسيمات بين العمل ورأس المال – ربما يُحدث مثل هذا العسير ، ولكن يجب ألا نتصور أن هذا الكتاب يهدف إلى المساهمة في التجربتين البلشفية الروسية والماوية اللتين وصومتا بالعار (راجع المناظرات بين (كليج Clegg)

وهي جنز Higgins ١٩٨٧ م-١٩٨٩م)، و (شنكار ١٩٨٨م-١٩٨٩م) في صفحات دراسات المنظمة (Studies Organization). وعلى العكس من ذلك، فالتقاليد التي تناولها الكتاب مختلفة جدًا، وهي كانت تبدو عند إعداد الكتاب قادرة على إعادة الحياة إلى بذرة البلشفية السياسية في شرقي أوربا بعد نبذها. وتشتمل هذه التقاليد على المفاهيم الممتدة لما تحتمه المواطنة، وهي تتضمن الحقوق السياسية والمدنية فحسب، ولكنها تتضمن أيضًا الحقوق الاقتصادية في مجال العمل والمنظمات.

وهناك أمثلة ومؤشرات واقعية تجاه البديل المطروح لمنظمة ما بعد الحداثة ، غير مستمدة من شرقي أوربا أو الصين ، ولكنها مستمدة من مجموعة من البلدان والممارسات التي طورت فيها ، من بينها أستراليا وألمانيا والسويد . وبعض النقاش الذي دار في الأونة الأخيرة حول المناظرات والأحداث في السويد ، قد دل على أن تلك المناظرات بمنزلة إشارات واضحة لسكرات الموت الذي تعانيه حداثة المنظمة (مثلما يرى ذلك كل من لاش Lash وأرى ۱۹۸۷ (۱۹۸۷ الري أوليست تطويراً لأي شيء جديد بصفة خاصة (مثلما يقترح كليج Clegg وهيجنز ۱۹۸۷ (۱۹۸۸ الموسف أن تكون تلك هي الحالة : إذ سيتم الاستغناء عن الكثير من القيمة نتيجة لذلك ، والذي تتسم به المناقشات التي جرت في السويد هو السياسة الواضحة ، ووضوح التركيز اللذين كانا مفتقدين جداً في سياقات قومية أخرى . وفي هذا الكتاب سترمز اليابان والسويد لحدود خارجية ممكنة للمفاهيم البديلة الخاصة بالمستقبل الزاهر لما بعد الحداثة . ولا ينفي هذا أنه قد تكون هنالك بلدان أخرى تمثل هذه المفاهيم ، ولكن السويد واليابان هما الدولتان اللتان يركز عليهما الكتاب .

وأحد الإسهامات الهامة التي تستطيع دراسات المنظمات أن تقدمها بوصفها مجالاً عالميًا للبحث ، هو تسهيل الترجمة بين الأطراف الخارجية لتحقيق التواصل فيما بينها ، والذي تحتمه تلك الأطراف الخارجية هو القيام بعمل تحظى فيه الترجمة بالأهمية القصوى (بومان ۱۹۸۹ Bauman ). وربما سيكون العمل الأكثر إلحاحًا لمثل هذه السوسيولوجيا التي تطبق على المنظمات ، هو التركيز على أشكال المنظمات التي لم تترجم في السابق . وهذه مسائل واردة على وجه الخصوص فيما يتعلق بالمتحدثين باللغة الإنجليزية ، ممن يتلقون الدراسات حول المنظمات والإدارة في اليابان ، ففي

حين أنه غير صحيح أن المنظمات في اليابان ستظل غير مترجمة ، فإنها تبدو فاسدة بسبب الأخطاء الحادة ومشاكل الفهم ، أو بكلمة واحدة نتيجة سوء الترجمة . وعلى وجه الخصوص ، فإن ثمة لجوءًا دائمًا إلى نظام المحاسبة في اليابان الذي تمت صياغته بدرجة كبيرة من منظور الاختلاف الثقافي المتفرد باعتباره الموضع الصحيح للتوضيح . وبالإضافة لذلك ، فإن المضامين اليابانية لم تُدرس غالبًا في سياق نص يُقصد استعماله في الدورات التي تعقد لدراسة المنظمات . وقد يُعطى الاعتبار في سياق ياباني محدد أو في سياق أوسع ، ليس تقديرًا لاقتصاديات شرقي أسيا فحسب ، ولكن تقديرًا للاستجابات التي حظيت بها الحداثة في أماكن أخرى من العالم . إن هذا يمثل أحد الجوانب المميزة لهذا الكتاب ، ألا وهو مدخله نحو مهمة الترجمة في مثل هذا السياق الواسع .

#### الفلاصة :

هذا الكتاب ليس من بين تلك الكتب التي تضم عمالاً مفصالاً بدقة أو ملينًا بالإنجازات الفنية المكثفة ؛ فتلك الكتب دائمًا ما تحتل مكانة رئيسية . وقد يبدو هذا الكتاب غير مهم بالمقارنة مع تلك الأعمال الممتازة . ورغم صغر حجم هذا الكتاب ، فهو يسعى لرسم صورة كبيرة بلمسات فرشاة عريضة نتناسب مع موضوع كبير : فهو يتلمس بالضرورة الكثير من النقاط التي تتطلب من التفصيل ما لا تسمح به مساحة الكتاب . كما أنه لا يقدم ـ بئي حال ـ نظرة شاملة لكل ما يجب معرفته عن دراسة المنظمات . وكان لابد من تهميش الكثير من القيمة والاهتمام لأسباب تتعلق بإعداد موضوع الكتاب ؛ فهذا الموضوع قد أتاح لى الانتقائية ، وجعلها حتمية . وفي هذا الصدد ، فإني أرى الكتاب أقل من كونه كتابًا مدرسيًا عاديًا يصهر كل وجهات النظر ، بل هو أقرب إلى كونه كتابًا يطرح نقاشًا محددًا . وأخيرًا ، فسيكون من غير الصدق بل هو أقرب إلى كونه كتابًا يطرح نقاشًا محددًا . وأخيرًا ، فسيكون من غير الصدق التظاهر بئن ليس هنالك أسباب خاصة وراء إعداد هذا النقاش . وقد يمثل عرض بعض الحجج في هذا الكتاب إساءة للبعض ، وليس هنالك سبب في التفكير بئن هذا الكتاب إساءة للبعض ، وليس هنالك سبب في التفكير بئن هذا الكتاب إساءة المعلى يقين من عدم قصد الإساءة إلى أحد .

# الفصل الثانى

# المنظمات وتعديث العالم

يتناول هذا الفصل ما بات يمثل نظرية كلاسيكية في العلوم الاجتماعية ، تربط في عناد بين الحداثة والمنظمات ، من خلال الحجة القائلة بأن الحداثة يمكن تحقيقها عن طريق المنظمة وحدها ، والكتّاب من أمثال (ماركس Marx ودوركايم Durkheim وفيبر Weber) متفقون إلى حد كبير على ذلك ، وفي حين أن وجهات نظر هؤلاء الكتاب ستتم دراستها ، إلا أنه يجب أن يكون واضحًا أن ماركس ودوركايم لم يفعلا الكثير من أجل تقدم هذه النظرية وانتشارها، أما فكرة الوصول إلى تحديد أقصى درجاتها وأكثر انتشار عام لها ، فكانت من خلال شرح أعمال (ماكس فيبر) ؛ ولذلك فإن معظم هذا الفصل قد خصص لمناقشة أعمال (ماكس فيبر) .

عندما حقق عمل (ماكس فيبر) انتشارًا واسعًا باللغة الإنجليزية ، لم يكن ذلك قد تم ذلك بالترجمة فقط ، ولكنه تم في سياق السلسة المتعاقبة للدراسات التجريبية المستقلة التي أضفت القوة على جوانب من نظرية (ماكس فيبر) ، ففي دراسة (فيبر) بدا كأن الشكل المناسب لمنظمة الحداثة هو الشكل العقالاني : حيث أضفي على مصطلح "عقلاني تعريفًا دقيقًا . إلا أنه يمكن القول في ضوء بعض معالم تحليل المنظمات فيما بعد الحرب ، إن نظرية (ماكس فيبر) كان مبالغًا فيها ، والتي تسعى لمعادلة العقلانية والكفاءة بطرق محدودة ومحددة – قد ظلت تشكل الأساس للكثير من التحليل المعاصر للمنظمات : ونتيجة لذلك فإن المدى الكلاسيكي لهذه النظرية قد ضاق نوعًا ما ليصبح حُجّة تسعى لتوصيف أشكال المنظمة المحدودة التي يمكن أن تتبناها الحداثة .

## المداثة والمنظبات :

لقد كان يُتصور أن علم الاجتماع هو العلم الذي سعى لفهم أشكال الحداثة ، كما ظهرت في القرن التاسع عشر ، وقد فُهمت الحداثة على نحو ثابت بأنها التطور التاريخي والمستقبلي لعملية تحديث واحدة ، ومن هذه التصورات المتنوعة في القرن التاسع عشر اتخذت الحداثة شكلاً فكريًا .

ويمثل (ماركس) و (دوركايم) ردى فعل هامين تجاه التحديث من بين موقفى حداثة متغايرين ، ولكنهما متطوران . فبالنسبة (لماركس ١٩٧٦ Marx) ، فإن التحديث كان يعنى التقدم والتغلب نهائيًا على الرأسمالية كطريقة سائدة في الإنتاج على مستوى العالم ، ففي كتاباته في مرحلة الشباب (١٩٦٨م) رأى (ماركس) أن ذلك يحتم على الأقل التغلب على تقسيم العمل ، الذي كان يراه الكتاب الأوائل لـ(سميث Smith الأقل التغلب على تقسيم العمل ، الذي كان يراه الكتاب الأوائل لـ(سميث الكاملة في المستقبل سيتم بواسطة هياكل بسيطة للمنظمات ، وأفراد ذوى مهارات متعددة ، وغياب للهيكل الوظيفي ، ودرجات عالية من التدوير الوظيفي .

وأما (دوركايم Dorkheim فقد تكهن بتزايد تقسيم العمل في المجتمعات ، وكان هذا العامل رئيسيًا في إعداده لمخطط المنظمة الحديثة الذي عبر فيه عن ميوله تجاه التطوير الزائد لتقسيم العمل ، وإحدى نتائج ذلك كانت ما يراه من خطورة أخلاقية في زيادة تمييز بعض الهويات الاجتماعية الموجودة : فالتمييز كان يتولد من المنظمة ، ومتوقفًا على العلاقة بين متغيرين رئيسيين ، هما : درجة الترويج للحياة الاجتماعية مع احتوائها سياسيًا في أشكال هرمية متسلطة : ولذلك فإن الهرم التنظيمي والتعقيد هما سمة حداثة المنظمة بالنسبة لـ(دوركايم) ، وبالمقارنة مع (ماركس) فالبرغم من تركيز رؤية (دوركايم Dorkheim للتحديث على عملية كانت راسخة من الناحية الاقتصادية : فقد رأى (دوركايم) ان (Dorkheim عن التحديث على الحتواءها اقتصاديًا كان يقل عن ذلك بكثير ، ولذلك ركز (دوركايم) على ما كان يراه بمنزلة نتائج لعدم التنظيم الاجتماعي للتطور المفرط في تقسيم العمل (راجع كليج Clegg) ودنكرلي Clegg المصل الأول) .

وبغض النظر عن هذه الرؤية الخاصة ، فإن ما اشترك فيه الرواد الكبار للنظريات الاجتماعية في القرن التاسع ، كان هو مفهومهم للتحديث ، وكان مفهومًا عالميًا متشابهًا باعتباره مؤديًا للحداثة . وقد كمن تشابه وجهات نظرهم في تصويرهم للمستقبل كما تخيلوه : فلقد نظروا إلى المستقبل على أنه سيشهد إزالة تدريجية للفوارق الثقافية والاجتماعية لصالح المشاركة العريضة والمتزايدة في كل نموذج عام للحداثة (تورين ١٩٨٨ Touraine) . وقد تم تحديد النموذج بطريقة مختلفة في

كل حالة ، بالرغم من استعمال عمليات متشابهة خاصة بتطبيق المبادئ العامة للعقلانية على القيام بالشئون الإنسانية (تورين ١٩٨٨: ٤٣٣) . وبالنسبة لمعظم هؤلاء المنظرين ، فإن أهمية المنظمة كفعل موجّه نحو الهدف يعبر عنها في إعادة إنتاج الفعل الاجتماعي الروتيني والعلاقات الاجتماعية والهياكل الاجتماعية (التي نصطلح على تسميتها بالمنظمات) - قد بقيت آلية ضمنية للتغير الاجتماعي . وسيبقي ذلك صحيحًا بالنسبة لاهتمام (ماركس) بالدافع الثوري الخاص بتغيير قوى وعلاقات الإنتاج ، كما ينطبق كذلك على اهتمام (دوركايم) الأخلاقي بالتمييز المتزايد في العمل والهوية في العالم الحديث .

إن كتابات الآباء المؤسسين لعلم الاجتماع أمثال: (كونت Conte سانت سايمون St.Simon) و (ماركس) هي مجرد مواضيع ضمنية (مثلما تمت مناقشتها بالتفصيل في مكان أخر: (كليج Clegg ودنكرلي ١٩٨٠ Dunkerley). وعلى الرغم من أن هؤلاء الكتّاب كانوا شهودًا غير مشكوك فيهم على ميلاد الحداثة، فإن أعمالهم لم تُستغل بشكل واسع لإنشاء أساس للدراسة المنظمة للمنظمات، باعتبارها أحد أحجار الزاوية بالنسبة للحداثة. هذا الامتياز قد أضفي على ملاحظات (ماكس فيبر Weber) المتناثرة حول البيروقراطية والحياة الاقتصادية بصورة عامة، ودور الضوابط الأخلاقية البروتستانتية في تسهيل روح الرأسمالية، وهو العمل الذي تم تبنيه كأساس القيام بدراسات عميقة للمنظمات (فيبر ١٩٧٨؛ ١٩٧٨؛ ١٩٧٨)).

## واكس فيبر وتعليل المنظوات :

من الواضح أن (فيبر) لم يقصد تأسيس مجال متخصص في دراسة المنظمات: فاهتماماته المقارنة كانت أوسع من المنظمات في حد ذاتها . وقد شملت تلك الاهتمامات مجموعة معلنة من المصادر والأسئلة والمسائل المتعلقة بفهم الثقافات العالية الرئيسية وعلاقتها بالحداثة العقلانية: إذ إن هذه المسائل قد عبر عنها في المذاهب الفكرية العالمية الرئيسية . ومع ذلك فعندما قام عدد من العلماء في الخمسينيات بتتبع أثار بعض الرواد أمثال (فيليب سلزنيك ١٩٤٨ Phillip Selznick) و (روبرت ميرتون ١٩٤٨) ؛ وذلك لبدء دراسة سوسيولوجية منظمة للمنظمات باعتبارها منشئات

رسمیة ومعقدة للإبداع البشری ، فإن هؤلاء الباحثین قد رجعوا إلی أعمال (فیبر) التی ترجمت مؤخرًا (۱۹۶۰–۱۹۶۸ م) ، وهم أمثال : (بیتربلو ۱۹۶۰–۱۹۵۸ م) ، و (ألفن جولدنر Amitai Etzioni م) ، و (أمیتای إتزیونی ۱۹۵۱ م) .

و كانت هنالك موارد أخرى ، ومثال ذلك نظريات الإدارة الرسمية والأكثر نفعية المعدّة من قبل الاستشاريين والمهندسين والمديرين الناجحين أمثال : (تشستر برنارد ١٩٨٨ Perrow في الولايات المتحدة (راجع بيرو ١٩٢٨ Chester Barnard) و (هنرى فايول ١٩٢٩ Henri Fayol في أوربا (راجع كليج Clegg ودنكرلي Unnkerley ودنكرلي والده الماه الذي ارتبط (إلتون مايو دولالي العمل الذي ارتبط (إلتون مايو ١٩٧٥ - ١٩٣٣ - ١٩٧٥) ، وهو التحليل النقدى الحضارة الصناعية ، والذي تم بناؤه في الصورة الفردية المعدة عن الصناعة الأمريكية من قبل (فردريك وينسلو تايلور . ٢٩٧٠ العمل الابني (ماير Taylorl 91۱ العمل الفربي (ماير العمل العربي (ماير ١٩٧٠ العمل النقدي عن أساليب - كليج Clegg ودنكرلي والعمل العمل الماه العربي الماه الغربي عن أساليب المحتماعية غير الرسمية داخل المنظمة الرسمية ، والتي ركّزت على أهمية المنظمة الرسمية غير الرسمية داخل المنظمة الرسمية .

هذه المصادر وغيرها كانت ذات أهمية نظرية وعملية كبيرة . ولكن ليس من بينها عملٌ حظي بالمكانة الأكاديمية أو الامتياز ، أو حظى بالاحترام نفسه الذى لاقاه عمل (ماكس فيبر) ذى الجهد الفكرى الكثير . وفى واقع الأمر ، لقد تميز هذا الجهد فى جزء منه بالجودة الفذة وعمق الفكر والرؤية الواسعة التى اتسمت بها أعمال (فيبر) ، التى جذبت إليها أول ما جذبت المفكرين الذى رغبوا فى تمييز أعمالهم الفكرية عن المتمامات (فايول Fayol) الأكثر عادية أو عن الرؤى الذرائعية لـ(مايو Mayo) .

وفيما يتعلق بتحليل المنظمات: فقد حدثت عملية اهتمام انتقائى فيما يخص عمل (فيبر) ككل . وقد فسرت اهتماماته العريضة تفسيرًا محدودًا للغاية من قبل نظرية المنظمات التي ظهرت لاحقًا . وبهذه الطريقة عُرف (فيبر) كأحد المؤسسين لهذا المجال وأحد الرواد الشرعيين له . ومن غير المدهش أن البذرة الثقافية بمجرد غرسها قد ينتج عنها الكثير من الثمار الغريبة .

وما أن عُرف (فيبر) بأنه رائد شرعى حتى نُظر إليه بأنه هو الذي قام :

بتحليل ثلاثة أنواع عامة من المنظمات مشتقة من أسس ممارسة السلطة . وقد لفت الانتباه إلى حقيقة أن النوع البيروقراطي قد أصبح طاغيًا في المجتمعات الحديثة بسبب كفاءته الفنية الكبيرة . وبهذا العمل كون (فيبر) نقطة البداية لسلسلة من دراسات علم الاجتماع ، صُممت لفحص طبيعة البيروقراطية وعملها ، وللفت الانتباه على وجه الخصوص إلى الخلل الوظيفي لهذا الشكل الهيكلي الذي لم يتضمنه التحليل الأصلي (باف ١٩٧١ Pugh) .

ولا يعنى هذا أن التحليل مخطئ في تركيزه على الكفاءة : فليس هنالك نقص في التفسيرات المشابهة في أدبياته ، وهذا التفسير من الواضح أنه انتقائي في تركيزه ، كما يقول (ألبرو ١٩٧٠ Albrow) ، وقد استُخدمت آراء (فيبر) النافذة في سياق معرفة لم تضع الإطار لهذا الآراء أو تولدها ، وليست هذه العملية مستصعية على الفهم : فقد انطوت على ألفة مختارة (وهو مصطلح كيميائي استعمله فيبر عام ١٩٧٦م) ، وببساطة ، فإن فكرة الألفة المختارة تعنى في هذا السياق أن خيوط جوانب علم اجتماع (فيبر) الاستدلالية والمميزة ، وكذلك دراسة المنظمات المنتظمة ، إنما تتناغم مع بعضها بعضاً : إذ الحجج في إحدى المنظمات تجد صدى لها في الحجج الواردة في منظمة أخرى ، وما تم تكوينه على أنه رؤية (فيبر) السوسيولوجية ، قد امتزج بما أصبح مركزًا عليه باعتباره الاهتمام الموجه نحو الكفاءة من قبل نظرية المنظمات المزدهرة .

ومن جانب (فيبر) فإن مصطلح الألفة قد استمد من تشاؤمه الثقافي، ومن هذا البعد ، فقد توقع (فيبر) أن عقلانية العالم ستنتج للحداثة قفصًا حديديًا بيروقراطيًا ، وستصبح المنظمات ملمحًا ضروريًا لا مفر منه في أي طريق قد تسلكه الحداثة ، سواء توجهت صراحة نحو الاشتراكية أو الرأسمالية . هذا التكهن أصبح متضمناً في جوانب نظرية المنظمات ، وظل يبحث عن العوامل التي أسهمت في كفاءة تصميم المنظمات . ويبدو أن المنظمات لم تؤسس الحداثة ، ولكن شكلاً معينًا من المنظمات سوف يصبح نهائيًا بصورة متزايدة ودون تغير .

فالحداثة ـ بمعنى القدرة على الاستجابة للبيئة المتغيرة وإدارة النظم المعقدة (تورين ١٩٨٨ Touraine معنى و المنظمة ـ قد وضعا على نقطة مفترق طرق مصيرية مشتركة : حيث أصبح المفهوم المحدد للأخيرة (أى المنظمة) هو جوهر الأولى (الحداثة) . ولم يكن ذلك مفهوماً صرفاً ورسميًا للمنظمة ، بصفتها وسيلة لتحقيق عمل روتيني هادف منتظم الحداثة ، ولكنه مفهوم عملي يحمل قيمًا صريحة وتعريفًا ذا معنى يجعل القدرة ـ والتي هي الحداثة ـ مرتبطة بالمنظمة على نحو محدد . والمشروع التنويري الذي شهده القرن التاسع عشر والخاص بفرض قوانين العقلانية العامة قد تم تبنيه ضمنيًا ، وإن كان ذلك قد تم في صورة متغيرة .

ومن الجدير بالذكر أن من بين ما تضمنه مشروع التنوير ، خاصة بالنسبة لأولئك الذين اعتبروا جهلاء لعجزهم عن المعرفة ، هو أنه كان عليهم أن يخضعوا لما هو حتمى . ومن الممكن القول إن مثل هؤلاء الناس هم ممن كانوا يعتبرون من الأجناس المستبعدة من العالم المعيارى للقرن التاسع عشر ، وفوق كل شيء ، فإن هذا العالم كان قد تم تحديده من منظور المفاهيم العقلانية لدى الأوربيين والذكور والطبقات الحاكمة . وقد استُثنى من هذا التحديد بصورة عامة غير الأوربيين مهما كانت درجة تمدنهم ، وكذلك السكان الأصليون في المناطق المختلفة ، وطبقات عمال الصناعات في الداخل ، بالإضافة إلى غالبية النساء ، والمعنى الحرفي لذلك هو تدمير أي مزاعم تتعلق بصيغة أي حياة تقوم على أساس غير تلك الأسس السائدة ، وغالبًا ما فرض هذا شيئًا أقرب إلى الإبادة الجماعية (لمتوحشي الأمريكتين وأفريقيا وأسيا و أوشانيا وأستراليا) ، وقد ارتبط بإبادة هؤلاء الناس محاولة إعادة صياغة ثقافات دخيلة في قوالب خاضعة ، ليس

فقط إبادة السكان الأصليين ، ولكن أيضاً فقدان لغاتهم وأرضهم أى الإبادة الثقافية . كما أن موارد الإصلاح الأخلاقي كان يمكن توجيهها في سهولة إلى المتخلفين في الخارج باعتبارهم رعايا مستعمرين ، كما كان يمكن أن توجه إلى السكان الأصليين الذين اتخذوا شكل الطبقات العاملة في الداخل ، وأيضاً إرسال نفس دعاة الإصلاح الأخلاقي هؤلاء إلى الطريق الذي يقع شرقي لندن ، بالحماسة نفسها التي لازمت مغامراتهم في شرقي أفريقيا ، وبالمقابل ، فإن أشكال الحياة قد تخضع لعملية الاحتواء العرقي داخل المجتمع المدنى المنتصر مثل وضع النساء في المنزل البرجوازي .

مثل هذا التدمير لم يكن واضحًا في مشروع (فيبر Weber)، فرؤية (فيبر) السوسيولوجية الحادة كانت أكثر تركيزًا مما سبقها من وصف لمضامين المشروع التتويري، وحتى ولو شاركها بعضًا من التركيز نفسه: فبؤرة هذا التركيز لم تكن تنصب على الإبادة الجماعية، وإنما على عقلانية أشكال حياتية أقل عقلانية، والذي كان متضمنًا هنا هو وضع حدود لعالم الحداثة وتضييق صيغ الوجود الممكنة، ومن هذه الزاوية يمكن رؤية محو الفروق بأفضل ما يمكن من خلال الاستعارة المتضمنة في قفص البيروقراطية الحديدي.

## تغص البيروقراطية المديدى:

يرى (فيبر) أن مجىء الحداثة قد شهد انتقال المعرفة الخاصة بالبيروقراطية إلى مجال من مجالات الحياة . وسبب هذا التعدى يرجع إلى انتشار البيروقراطية فى القرن العشرين ، وهو الانتشار الذى لا يمكن مقاومته . والذى كان وراء تقدم البيروقراطية الذى لا يمكن إيقافه ، هو تفوقها الغنى المحض على أى أشكال أخرى للمنظمات (فيبر ١٩٤٨: ٢١٤) . ولقد نظر (فيبر) للبيروقراطية من عدة جوانب بدرجة كبيرة من الشك ، ففى حين أنها كانت تحظى فعلاً بالتفوق على أشكال أخرى للإدارة ، إلا أنها كانت لا تزال منتجاً بشرياً ، ولكن أداءها الفنى قد أضعف بشريتها ؛ وذلك من وجهة نظر (فيبر) ، فرغم أن البيروقراطية الكفؤة هى منتج بشرى إلا أنها افتقدت السيطرة عليه بسرعة ، والذى أطلق العنان له هو منتج بشرى ، من المكن أن ينقلب ويدمّر البشرية التى أنتجته كما توضح الفقرة أدناه ، والتى اقتبست من حديث له في أخريات حياته :

"فالحساب العقلاني ظاهر في كل مرحلة . وبواسطة هذا الحساب يمكن قياس أداء كل فرد عامل حسابياً ، ويصبح كل رجل جزءاً صغيراً من الألة ، وبإدراكه لذلك يصبح انشغاله الأوحد هو ما إذا كان سيصبح أكبر ، ومن المرعب أن يتم التفكير في أن العالم سيمتلأ بمثل هؤلاء الرجال الصغار يوماً ما ، وهم رجال صغار يتعلقون بمهن صغيرة ، ويتطلعون نحو مهن أكبر ... هذا الحماس للبيروقراطية كافٍ لأن يدفع المرء لليأس . (فيبر ، ماير ١٩٥١ص١٢٧) .

و البيروقراطية ـ من وجهة نظر (فيبر) ـ يجب اعتبارها كما لو كانت إنتاجًا علميًا ، انقلب على صانعيه البشر والتهمهم ؛ فالحساب العقلاني قد أصبح آلة بشعة ؛ إذ دُمرتُ كل معاني الإنسانية وتلك العلاقات الهامة بالنسبة لنا لارتباطها بقيمنا (فيبر ١٩٤٩: ٧٦) ، كما سلُبت منها طبيعتها بسبب انتصار هذا الإبداع البشري . أما الذي بقي فهم الأشخاص ، أما مؤرخها فقد أصابه اليئس .

هنالك أسطورة رومانسية شاعت في القرن التاسع عشر كانت تقول إن البراعة العلمية والإبداع يدعوان في غباء إلى تدميرهما : فانقلاب منتجات الخيال على منتجها كان موضوعًا شعبيًا في عصر مبهور وقلق بالدرجة نفسها تجاه مدى الإنجاز العلمى . والأسطورة جد معروفة اليوم في الشكل الذي دونته (ماري شيلي Mary Shelley) المسجلة ك(فرانكشتين Frankenstein) ، و (د. فرانكشيتن) عالم ممتلئ بفكرة عمل بشرى مكتمل من الناحية الفنية يقوم بعمل مخلوق كله أخطاء ، فهو يشبه البشر ولكنه غير البشر . وأخيرًا يتحول المخلوق إلى انتقام ومأساة لصانعه ويدمره ، والموضوع الذي ترتكز عليه القصة واضح : فليس هنالك ما ينقذنا من القوى التي أطلقت العقلانية لها العنان .

ويعيد (فيبر) هذه الأسطورة من بعض نواحيها ، ولكن مع فارق هام ، فهو لن يقومً الشكل الفني بالانتقام من صانعيه ، وبدلاً من ذلك ستظل البشرية أكثر أسرًا في استرقاق الإتقان الفني . وكما يذكرنا (هافر كامب ١٩٨٧ Haferkamp ص ٢١) فإن (فيبر) قد اعتبر البيروقراطية ضرورية ولا يمكن تجنبها أو إيقافها ، ولا مفر منها ، وهي عالمية ولا يمكن نقضها (فيبر ١٩٢٠–٣٥ ، ٢٠٣ ف ف ٢١٨٠ ف ف) .

هذه هي الصفات التي تعكس تشاؤم (فيبر) الثقافي في وجه قدر أزماننا في المقاوم وغير الجذاب كلية .

و لقد شهد القرن التاسع عشر محاولة ـ باسم العقل ـ لفرض فلسفة تقوم العائم بأسره ، ومن ثم تقوم بصياغته في صورة واحدة ، وقالب القرن العشرين لهذه المأساة يختلف بطريقة ملحوظة من شراك وأطواق أسطورة (فيبر) الاستعارية ، بالإضافة إلى خبث العملية الحضارية التي فرضتها على الأعضاء المتمردين ، وأكن - كما سترى - فإن نظرية المنظمة اليوم تضم تيارات ذات تأثير عال ستؤدى إلى تدمير أي احتمالات للتنوع في الأشكال المعاصرة في حياة المنظمات ، وسيحدث المحو المقترح مرة ثانية باسم الكفاءة والفاعلية (دونالدسون ماريته ، وإذا فعلت ذلك ، فإن ذلك ـ على الأقل ـ سيبرز الألوان الحقيقية للمنشأة .

وقد أفاد (جروملي ۱۹۸۸ Grumley) بأن عمل (ماكس فيبر) يمثل ما يحتمل أن يكون هو المحاولة الفكرية ذات الانطباع الأكثر إيجابية ، بقبول الانتقال المفاجئ من أما قبل الحداثة" إلى "الحداثة" . وقد أطلقت تلك المحاولة في ظل ظروف صعبة ، وهي تكوين ألمانيا القومية في تجارب التحديث ومن خلاله والتوحيد القياسي والتصنيع والعلمنة . وتشير دراسة (فيبر) إلى أن العقلانية هي التي تربط هذه التجارب المختلفة في عمليات متشابكة ناتجها الحداثة كما عرفناها ، أي القدرة على الاستجابة للبيئات المتغيرة ، وإدارة التعقيد الذي تقتضيه تلك الاستجابة .

وقد كانت القدرة على الحداثة تتضمن في أساسها مبدأ عقلانيًا موحدًا ، وقد يُرى هذا المبدأ في عقلانية المجالات المؤسسية المختلفة ، كالسوق التقنية والقانون والدولة ، كما يمكن أن يُرى في العمليات العامة المختلفة ، مثل عدم شخصنة العلاقات الاجتماعية ، وخاصة في العمل والأهمية المتزايدة للتخصص في الحياة الحديثة والتطوير الفكرى المصاحب لها في كل مجالات المعرفة وخاصة الثقافة والعلوم والدين ، وقد كانت الآلية الرئيسية في بث هذه المعارف هي الاختلاف المتزايد في مجالات الوجود وفي الظواهر الموجودة فيها ، والأمر الذي كان يضر بهذه التحولات بصفتها

حداثة ، هو الانتشار المتنامى للحساب العقلانى فى كل مجالات الحياة . وكان هذا الانتشار هو الذى أوجد ظاهرة عرفها (فيبر) بأنها تعنى التحرر من الوهم أو معرفة العلم . وما قصده (فيبر) بهذا المصطلح هو عملية تمت بموجبها إزالة الوهم من كل مظاهر الحياة اليومية والاعتقاد . وقد تم تحقيق ذلك من خلال الفقدان الطردى للثقة من المحركات الإنسانية غير المرئية والفائنة ، والتي وفرتها معتقدات السكان المحليين الشعبية وخرافاتهم . ولم تكن تلك هي أسباب الافتتان ، ولم تكن كذلك مجرد ظاهرة تاريخية ، فمن وجهة نظر (فيبر) فإن الأحزاب المعاصرة التي يتم تنظيمها على أساس موضوع عالمي وتاريخي مزعوم مثل البرولتياريا - تعد أسيرة لشكل من أشكال الافتتان أكثر حداثة .

والتحرر من الوهم قد قصد منه نهاية للقيم المطلقة ، وأن الأهداف لا تُمنح وإنما يناضل من أجلها برغم مقاومة الأخرين: فالقائد ذو الشخصية الأسرة النادرة وصاحب الأخلاق والمستول والذي لا يتحول عن هدفه النهائي - هو الذي سيكون قادرًا على إضفاء هذا المعنى على الحياة ، وحتى ذلك لن يحطم القفص الجديدي للرأسمالية المنتصرة والمرتكزة على أسس ميكانيكية (فيبر ١٩٧٦: ١٨١-١٨٢) ، ولكن سيجعله ذا دلالة لبيروقراطية كفؤة وجمهور خاضع، وبعيدًا عن هذا الإطار الهادف لهذه القدرات الإنسانية الخارقة ، فالكثير من السبطاء قد يثملون في أن يعيشوا حياتهم دون معنى ، محجورين داخل القفص الحديدي لحياتهم ، في حين أن العقلانية والبيروقراطية المتزايدة تنتزعهم من أشكال حياتهم التقليدية ، وهي يد الحداثة التي لا يمكن مقاومتها . وبهذه الطريقة ، فإن الحداثة تعاصير فترة التجرر من الوهم ، والتي أسست القدرات التي يقوم عليها العمل العقلاني الذي تتولاه الحداثة ، حيث يمكن العمل العقلاني بالتحديد في القدرة على الاستجابة للشكوك الجديدة في عالم بلا مدلول: فالعالم الحديث كان بالتحديد عصير شك ، وقد انطبق ذلك بالتساوي على النظم السياسية ، سواء كانت شمولية أو ديمقراطية ، وسواء كان الاقتصاد اشتراكيًا أو رأسماليًا ، ومن ثم فإن صافرة العقلانية في شرح (فيبر) ستكون هي النداء العالى والواضح والمحرك مهما كان نوع النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي .

وقد حدد الشك الحرية وحد منها: فهو قد حدد الحرية من خلال طرحه للظروف الحياتية والبيئية التى كان الفعل العقلانى فيها ممكنًا. وقد حد من الحرية بفرضه لضابط حسابى (أى عقلانية موضوعية كلية) على هذه الحرية لتعمل: ولذلك فإن المرء يتمكن من الشك من خلال تجربة الحداثة، ولكن هذه التجربة قد اقتضت فقدانًا للحرية باعتبارها خاضعة لقيود العقلانية، كما أنها قد اقتضت فقدان الاعتقاد، وعندما بات المرء متحررًا من المعتقدات البالية: فقد أصبح مجبرًا على قبول غياب أى أساس سلطوى في حياته باستثناء العقلانية نفسها: فالعقلانية إذا كانت تؤدى عملها بطريقة صحية: فستتاكد أن ليس هنالك من قيم ستعلوها في العقلية التي كانت تصنعها. وتحقيق هذه العقلانية كان ينطوى على إفراغ وفتح الظرف الإنساني أثناء الصراع الحاصل بين إنكار الحداثة للواقع، وكانت العملية دائمًا سلاحًا ذا حدين: الصراع الحاصل بين إنكار الحداثة للواقع، وكانت العملية دائمًا سلاحًا ذا حدين: المعتقدات البالية، ورغم ذلك فإن أيًا من تلك الفرص قادر على إعادة توحيد المجالات المعتقدات البالية، ورغم ذلك فإن أيًا من تلك الفرص قادر على إعادة توحيد المجالات الثقافية التي حُررت بسبب ضرورة العقلانية، وهي الشاهد الدائم ضد أي صناع جدد للطفيان.

وقد توافر لوجهة نظر (فيبر) للعقلانية عدد محدود فقط من الموارد . وقد تستقى تلك الرؤية من أولئك الأفراد الذين أجبروا على مواجهة العالم لاختيار الكيفية التي يفرضون بها القيمة والمعنى : فالعالم لم يواجه بعد هؤلاء الناس . وكانهم كتلة خرسانية ، لم تتم تجربتها بعد كما لو كانت مصبوبة في قالب صارم وصلب وغير قابل للكسر . ومن وجهة نظر (فيبر) فإنه يوجد من بين الناس عدد قليل دو قيمة من غير أصحاب الشخصيات القيادية والقادة ، وهؤلاء هم الدكتاتوريون . وقد يتذكر المرء أن معظم الناس قد وقعوا في مصبيدة القفص المديدي . ومن جهة أخرى ، فإن هذا القفص الذهبي هو بالضبط مستودع العقلانية : فاسترقاق الكثيرين ممن هم داخل أجهزة منظمات الحداثة كان هو الأساس الضروري لعقلانية القليلين وحريتهم في العمل ، وهما الحرية والعقلانية اللتان تحققتا من خلال البيروقراطية كأداة .

والقفص الحديدى ليس سجنًا فحسب ، وإنما هو مبدأ أيضًا . وهو كمبدأ يجعلنا أحرارًا لنكون حداثيين ، وهو يجعلنا أحرارًا ؛ لأنه من خلال الغرض وتوجيه أهداف المنظمة من يمكن مواكبة الشكوك حول التخلص من أوهام الحداثة .

وحرية الحداثة التي تمثلت في فقدان الاحتجاز داخل معنى متلقى ، ليست بالشيء ذي البعد الواحد فقط ، وهو شيء إيجابي تمامًا ، بل هي أيضًا شيء تتم تجربته في تزامن على نحو سلبي ـ أي انتهاء الحرية إلى قيود تنظيمية وعقلانية . وفيما يتعلق بالمستقبل القريب ، وبغض النظر عن القيم السياسية التي امتلأت بها الحداثة : فقد أورد (فيبر) أن من قدر زماننا أن إعادة إنتاج الحداثة إنما تعتمد كليًا على وجود البيروقراطية في قطاعين خاص وعام بشكل واسع : فوجود هذه البيروقراطية سيعمل على تعميق المبدأ العقالاني ، ورغم أن المنظمات الاقتصادية الكبيرة قد تتطلب تخصصات أكبر داخل جهاز البيروقراطية ؛ فإن ذلك لن يؤدي إلى تضخيم الفردية : فالمعرفة العقلانية سوف تنتشر في كل علاقات الحداثة السلطوية ، وميلاد الخبير المهنى سوف بحدُّ بقدر كبير من الفردية في أي مظهر من مظاهرها: "فالأخصائبون الذبن هم بلا روح وهم الجيل الجديد من خبراء المنظمات الذين ارتبطوا بالبيروقراطس - قد مثلوا مسار المنظمات في المستقبل بالنسبة لـ(فيير) : وقد كانت آثار هذا الجيل واضحة ، فمن يعملون في خدمة المنظمة مطالبون بإخضاع شخصياتهم إلى لوائح ووظائف موضوعية وغير شخصية . وكان العمل بمنزلة الحكم بالاسترقاق على مساجين ضمن ألية واسعة وتسلسل إداري : فالعمل معناه أن تصبح منظمًا من الناحية العقلانية ، وأن تطيع التوجيهات التي يطيعها من هم في أعلى الهرم الإداري ، وأن تفي بالمتطلبات الوظيفية لنظام تحدده الأهداف واللوائح المحسوبة للأداء الأمثل كما يصفها (جروملي . (T.: 19AA Grumley

## التوجهات المتغيرة للبيروقراطية :

كانت البيروقراطية عند (فيبر) هي الصيغة التي تتخذها المنظمة: فقد كان المفهوم المنظمة أنها تتضمن كيانات فعلية كالدولة والحزب والكنيسة والطائفة والشركة . والسيمة المعرفة المنظمة كانت هي وجود قائد وموظفين إداريين ، يؤمرون بممارسة أنواع محددة من العلاقات الاجتماعية: إذ يعتمد ذلك على نوع الحكيم الذي يوجه له

عمل المنظمة المعنية ، وقد أطلق (فيبر) على هذه اللوائح نظام المنظمة والذى أسسه على أنواع مختلفة للسلطة .

وقد قارن (فيبر) بين ثلاثة أنواع من السلطة المثالية والتي كانت مؤسسة على شخصية الجاكم وحكم التقاليد والحكم القائم على القواعد السلوكية القانونية والعقلانية . والمثال على سلطة جاذبية الشخصية هو كالعلاقة الخاصة بين طرفين كتلك العلاقة بين المسبح وأتباعه . ومن هنا فإن طاعة الاتباع تقوم على أساس أخلاق المسيح وجاذبية شخصيته غير العادية . وقد اعتبر (فيبر) ما أسماه تكرار الشخصية مشكلة خاصة : فإذا كان نظام الحكم مبنيًا على سلطة الشخصية الجذابة ؛ فقد كانت هنالك دائمًا مشكلة الخلافة ، كيف يمكن الاحتفاظ بالحكم في غياب القائد ذي الشخصية الجذابة ؟ فإذا ما مات القائد أو ألحق به عار ، كيف يمكن المحافظة على السلطة والنظام والمنظمات ؟ وقد اقترح (فيبر) أن تكرار الشخصية قد يحدث بطريقة من اثنتين : فقد تحدث عن طريق وضبع تقليدي لشكل من أشكال الحكم ، وقيد يؤسس هذا الحكم التقليدي على فكرة السلالة والابن الأول. ومثال ذلك، فكرة أن الفضيلة غير العادية للقائد برثها عنه الابن الأكبر . هذه الأفكار قد أبقت على الشرعية التقليدية والعقلانية التقليدية في الملكية في الكثير من مراحل التاريخ الأوروبي حتى يومنا هذا. وفي المقابل ويصورة أقوى ، اعتقد (فيبر) أن الحكم يمكن أن يستمر على نفس الوتيرة عن طريق الرجوع إلى قواعد سلوكية عقلانية وقانونية ، وهي مجموعة نصوص قوانين لنظريات خاصة بالتحكم في العلاقات الاجتماعية ، وقد ظل (فيبر) يعتقد أن هذه الصبيغة من الاستمرار على نفس الوتيرة ستسود على المدى البعيد ، والمثال على ذلك ستكون هو الدولة الحديثة .

وفى أى منظمة أيًا كان أساس نظامها ، فإن للموظفين الإداريين علاقة مزدوجة بهذا النظام ، فمن ناحية فإن سلوك هؤلاء الموظفين تنظمه اللوائح ، ومن ناحية أخرى فإن من مهام الجهاز الحاكم أن يتأكد أن الأعضاء الآخرين ملتزمون بلوائح المنظمة التى تشتمل على نظام يتحكم في المنظمة ويخضع له الأعضاء بحكم توجههم :

آإن سريان نظام يعنى أكثر من مجرد وجود نسق للعقل الاجتماعي الذي تحدده العادة أو الرغبة الذاتية ، وسيطلق على محتوى العلاقة الاجتماعية نظامًا إذا كان المسلك موجهًا بمعدل متوسط تقريبًا - نحو قواعد سلوكية محددة ، وفي هذه الحالة فقط يمكن أن يُطلق على نظام ما بأنه صحيح إذا كان من بين أسباب حدوث التوجه نحو القواعد السلوكية اعتباره من قبل القائم بالفعل ملزمًا ونموذجيًا (فيبر ١٩٦٨ Weber : ٢١) .

يقول (فيبر) إن سبب توجيه المثلين لأدوارهم وفق نظام محدد ومتشابه هو أن أداء المثلين تقوده لوائح يعترف بها من الجميع: فالنظام ليس هو مجرد شكل من أشكال ترتيب اللوائح العرفية والقانونية، ولكنه وجود مجموعة سائدة من اللوائح الاجتماعية بشكل أكثر عمومية: فالأنواع المختلفة من الحكم توجد في نظم مختلفة يوجه المرء سلوكه تجاهها. وبذلك توفر هذه الأنواع احتمالا تفاضليًا بأن الأوامر المختلفة الصادرة في ظروف حكم مختلفة سوف تطاع. هذا الأمر سوف يصبح مصرحًا به ومشروعًا بالرجوع إلى الحكم: فالخضوع لهذه الأحكام عادة ما يطلق عليه الخضوع للسلطة، ومن ثم فهي مرتبطة بالمختلفة للاعتقاد في شرعية السلطة مرتبطة بهياكل مختلفة للسلطة، ومن ثم فهي مرتبطة بأشكال مختلفة للمنظمات.

وأهم هذه الأشكال من وجهة النظر التحليلية المعاصرة سيكون هو الموقف الذي يطيع فيه الناس الأوامر: لأنهم يعتقدون أن الشخص الذي يصدر الأمر يتصرف وفقًا للواجبات المنصوص عليها في نظام ذي قواعد ولوائح. وهنالك خمسة اعتقادات تساند هذا الزعم، وإذا ما تتبعنا (ألبرو ١٩٧٣ Albrow): يمكننا أن نلخص تلك الاعتقادات في اختصار كما يلي:

- ١ يمكن إرساء نظام قانوني يطالب بالطاعة من قبل أعضاء المنظمة .
- ٢ أن القانون بظام ذو لوائح نظرية تطبق على حالات خاصة ، وأن الإدارة ترعى
   مصالح المنظمة في حدود القانون .
  - ٣ أن الشخص الذي يمارس السلطة يطيع كذلك الأوامر غير الشخصية .
    - ٤ أن العضو يطيع الأوامر باعتباره عضوًا فقط.

ه - الطاعة مستحقة ليس للشخص الذي يمتلك السلطة ، ولكن للأمر غيرالشخصي
 الذي منح الشخص وظيفته .

وليست البيروقراطية ظاهرة حديثة مميزة ، ورغم ذلك فقد أورد (فيبر Veber بسكل ٢٠٤٥ص ٢٠٠) أنها تتخذ لها أشكالاً أنقى في الدول الأوربية . كما توجد بشكل متزايد في جميع المؤسسات العامة منذ زمن الإعفاء الأميري من التبعات . وقبل تلك الفترة فما اتسمت به الدولة الاستبدادية كانت أشكالاً للبيروقراطية الموروثة القائمة على سلطة وراثية . وقد اعتقد (فيبر) أن المنظمة البيروقراطية الحديثة المؤسسة على قواعد قانونية وعقلانية ، كانت قادرة على إلغاء أشكال المنظمات الأخرى التي سبقتها : فالسبب الحاسم لتقدم المنظمة البيروقراطية كان دائمًا تفوقها الفنى الصرف على أي صيغة أخرى (فيبر ١٩٤٨ Weber ص ٢١٤٥) .

وظهور هذا الشكل البيروقراطى الحديث للمنظمة ليس صدفة: إذ هو ملمح ضرورى للحداثة: فخصوصية الثقافة الحديثة وخاصة أسسها الفنية والاقتصادية تتطلب حساب النتائج:

واليوم فإن اقتصاد السوق الرأسمالي هو الذي يطلب أن يتم عمل الإدارة بدقة وضوح وباستمرار وبأسرع ما يمكن ، وعادة فإن المؤسسات الرأسمالية الحديثة والكبيرة جدًا هي نفسها طريق لا تجاري للتنظيم الإداري الصارم فإدارة العمل تقوم على زيادة الدقة والاطراد وفوق كل ذلك سرعة العمليات : فالبيروقراطية تقدم فوق كل ذلك الإمكانية القصوي لإكمال مبدأ تخصيص الوظائف الإدارية ، وفقًا لاعتبارات موضوعية صرفة : فالوظائف الفردية قد خصصت للموظفين ممن تلقوا تدريبًا ومن يتعلمون أكثر وأكثر بالممارسة : فالهدف مصريف العمل يعني أساسًا تصريف العمل وفقًا للوائح محسوبة ودون اعتبار للأفراد . (فيبر ١٩٤٨ Weber ص١٩٤٨) .

ففى كتاب "التاريخ العام للاقتصاد" History General Economic ) عدّد (١٩٢٣) عدد فيبر) ما اعتبره خصائص للثقافة: فالمبدأ المنظم لها هو وجود اقتصاد سوق (رأسمالي). وهنالك عدد من العوامل الهامة تشمل وجود قوى عاملة حرة من الناحية

الرسمية ، وتخصيص وتركيز وسائل الإنتاج المادية كممتلكات خاصة ، وكفالة حقوق الأسهم في المنظمات ، وملكية الممتلكات وعقلانية الجوائب المؤسسية المختلفة ، مثل السوق والتقنية والقانون . وعلى وجه الخصوص فإن عقلانية السوق تعتمد على وجود فائض اقتصادى ، يتم تبادله في شكل نقود ؛ فالأسواق هي المنتج التاريخي ليس للعقل وإنما للقوة ؛ فالأسعار النقدية هي نتاج للصراعات والمصالح والتسويات (فيبر المعلم ١٩٤٨ Weber) ،

ونتيجة هذه العملية العقلانية كما يوردها (فيبر) هي إنتاج إنسان من نوع جديد تشكله ما تمليه البيروقراطية الحديثة . ومثل هذا الشخص سواء كان في مجال العمل الحر أو الدولة أو التربية هو من نوع الشخصية المقيدة والمحدودة ، والشخص بهذه السمات هو الأخصائي الخبير الفني والذي يحس (فيبر) بأنه سيحل محل الشخص المثالي المثقف الذي عرفته حضارات الماضي .

ويقول (فيبر) إن العقلانية هي عملية تؤثر على جميع أوجه الحياة الاجتماعية تقريبًا . وهكذا ، فالمفهومان المتميزان للعقلانية هما أولاً : العلاقات التي تكون بين الوسيلة والمغاية ، والمشار إليها بالعقلانية الرسمية ، والتي تنطوى على تحقيق غايات محددة وعملية عن طريق الحساب الدقيق للوسائل الكافية لإحراز تلك الغايات ، والتركيز في عقلانية الوسيلة ـ الغاية إنما ينصب على الوسائل ، والغاية ذاتها تؤخذ كشيء مسلم به ، ليس بحاجة إلى إيضاح ، والغاية مثلاً قد تكون دينية أو قد تكون اغتيالاً جماعيًا داخل معسكرات الاعتقال ، ومهما كانت الغايات التي قد تكون مقصودة ، فإنه يمكن إحرازها من منظور وسائل محسوبة حسابًا دقيقًا .

ويقدم (فيبر) مفهوماً ثانيًا للعقلانية يطلق عليه العقلانية الفعلية : هذا النوع من العقلانية هو الذي يمارسه المفكر المنتظم على صورة العالم : الحذق النظري المتزايد للواقع عن طريق مفاهيم متزايدة من حيث النظرية والدقة . وكان هذا هو الجانب الذي أشار إليه (فيبر) بالتحرر من الوهم في الرؤية للعالم ، وهي العملية التي يتم بها تجريد العالم من جميع أشكال التوضيح المأخوذة عن السحر والتصوف والتقليد : فالعالم

يصبح مكشوفًا ومفتوحًا وقابلاً لحسابات العقلية الفنية ، ولكن الوسائل المحسوبة مرتبطة بغايات محددة ، وكما يقول (فيبر) :

" ليس كافيًا النظر في الحقيقة الرسمية الصرفة القائلة بأن الحسابات تتم على أساس الضرورة من خلال طرق تُعد من بين تلك الطرق المتوافرة أكثر كفاءة من الناحية الفنية . وبالإضافة لذلك فمن الضروري الأخذ في الاعتبار حقيقة أن النشاط الاقتصادي موجه إلى غايات نهائية من نوع ما ، سواء كانت أخلاقية أو سياسية أو نفعية أو متعلقة بالملذات ؛ فالعقلانية الفعلية لا يمكن قياسها من منظور الحساب الرسمي وحده ، ولكنها أيضًا تنطوى على علاقة بالقيم المطلقة أو بمحتوى الغايات الخاصة الموجهة لها (فيبر ١٩٤٧ Weber ص١٩٤٧) .

والقيم المطلقة التي يركز عليها (فيبر) بوجه خاص هي تلك التي قدست النشاط الرأس مالي في البداية ، وهي قيم الكالفنية الدينية (نسبة إلى كالفن Calvinism) ، وخاصة التركيز على هذا الزهد الدنيوي (فيبر Weber ) . وعلى كل حال ، فقد توقع (فيبر) أن القيم النهائية ستكون في حالة تدهور لا مقر منه مع نشأة الحداثة : لأن حساب العقلانية الرسمية يؤدي إلى الإزالة الطردية للقيم من العالم . ومثل هذه المعتقدات الدينية لن تعود ضرورية للحفاظ على العقلانية الفنية في حياتنا المعاصرة :

ورغم أن الزهد قد وعد بإعادة صياغة العالم وحساب قيمة المثالية في العالم ، فإن البضائع المادية قد اكتسبت نفوذًا متزايدًا لا مفر منه في حياة الناس ، كما لم يسبق أن حدث في فترة تاريخية سابقة . فاليوم نجد أن روح التقشف الديني قد هربت من القيفص ، ولا أحد يدري إن كان ذلك الهرب سيكون نهائيًا أم لا . ولكن مادامت الرأسمالية المنتصرة تقف على أساس ميكانيكي : فلم تعد تحتاج إلى مساندة الزهد الديني : فالوجه المتورد لخليفته (أي عصر التنوير) يبدو مضمحلاً بلا رجعة ، وأن فكرة الواجب في داخل المرء تنتقل خلسة في حياتنا كشبح المعتقدات البالية (فيبر Weber) .

من الواضح أن (فيبر) لم يكن ساذجًا أو مناصرًا غير مؤهل للعقلانية البيروقراطية ، فهو لم يعتقد أن اليأس وحده كافٍ للتغلب على البيروقراطية ، وكان ذلك نتيجة أن

(فيبر) كان ينظر إلى البيروقراطية باعتبارها وسيلة أو أداة ذات تفوق فنى لا يمكن منافستها . ونتيجة لذلك ، كان من غير المحتمل أن يتحول اليأس إلى أى قناة بديلة أكثر فائدة .

فعلى الساحة السياسية كانت نظرية البيروقراطية تخطط لنفسها وفقًا للأتم : فالقائد السياسي مشغول بالصراع حول السلطة ، وهذا الشخص مناط به خدمة القيم النهائية والغايات النهائية (رغم أن ذلك لا يمكن ضمانه مع عقلانية السياسة) . ولكي تتسنى للقائد السياسي ممارسة السلطة سعيًا وراء مثل هذه القيم النهائية: فلابد له أن يكون قادرًا على استدعاء موظفين إداريين يعتمد عليهم كأداة للسلطة ، وهذا يتطلب بيروقراطية ، ويجب على أعضاء هذا الجهاز البيروقراطي أن يبرهنوا على قدراتهم بأدائهم غير المتحيز ، في حين أن القيادة السياسية تثبت ذاتها في منافسة الأصوات في الانتخابات ، وأدائها البطولي في الجهاز التشريعي ، ومن هذا الأداء تأتي الغايات النهائية والسياسات الكبيرة والتي يقوم البيروقراطي بخدمتها بوضع مسودات الوسائل المحسونة لإجراز الغانات المعتمدة سياسيًا ، ومن الناحية الأمثل ، فإن المنظمة . البيروقراطية ككل هي أداة بسيطة في يد الساسة . وليس هنالك تأثير من جراء هذا المفهوم ، سبواء كان القائد السياسي رئيسًا منتخبًا أو مجلس وزراء أو طاغية . وكان (فبير) يدرك أن هذا التصور المثالي نادرًا ما يتم إحرازه عند الممارسة ، وفي الواقع فإن التوترات تتولد وتتحكم في إحرار ذلك التصور المثالي ، والتوتر الرئيسي هو ما نشير إليه (بعد سلسلة التلفزيون البريطاني) بظاهرة الوزير الذي لا يخالف قيادته السياسية : فموقف البيروقراطية القوى المؤسس على المعرفة المتخصيصة ﴿ يَشْكُلُ مصدرًا رئيسيًا للسلطة الموازنة لسلطة القائد السياسي ، مثل هذه السيطرة السياسية تقوم جزئيًا على تلك المصادر والموارد التي تمكن البيروقراطية من الوصول إليها. وتقييد الوصول إلى هذه الموارد دائمًا ما يجد التبرير من قبل البيروقراطيين المهرة بلحوثهم الى الخطابة حول السرية ، وغالبًا ما يتم ذلك تحت خطة العقلانية الفنية أو القانونية نفسها مثل قانون رسمي متعلق بالسرية". وفي مقابل ذلك ، يستطيع القادة السياسيون محاولة السيطرة على البيروقراطية ، بإثارة المتراعات الداخلية بين البيروقراطيين بترقية هذا الشخص أو ذاك ، وتفضيل ذلك الشخص الآخر ، واستغلال

المنافسة للترقى والتي تساعدهم في السيطرة على غير المطيعين لهم بمساعدة زملائهم المعارضين.

وكما أن (فبير) قد اكتشف وجود تناقض بين السلطة السياسية من منظور القيادة والعلاقات البيروقراطية ، كذلك فإنه قد اكتشف توترًا شبيهًا بين العلاقات البيروقراطية والديمقراطية . وإلى الحد الذي حققت معه البيروقراطية وسائل عقلانية من منظور توظيفها وإدارتها عن طريق اختيار غير شخصي لأشخاص أحرار مزودين بالشهادات والأوراق الثيوتية والدبلومات (الشيء الذي أشبار إليه ويلسون Wilson (١٩٨٢) بالحوائب الوظيفية للبيروقراطية ): فإن ذلك تجعل البيروقراطية تبدو وكأنها تطرح درجة محددة من الديمقراطية في المجتمع . وعند هذا المستوى يمكن للمرء أن يقول إن البيروقراطية تتسبب في الديمقراطية ، كذلك فإن المرء قد يقول العكس: فالإصرار على المؤهلات يصبُ بطريقة غير مباشرة لصالح الذين يمتلكون الوسائل المادية ، لتعينهم على الدراسة الطويلة: كي يحصلوا على هذه المؤهلات، واعتقد (فيير) أن الديمقراطية في أي شكل من أشكال الادارة يمكن تحقيقها فقط عندما تكون المنظمة بالحجم الصغير الكافي بحيث يمكن العمل بآليات الديمقراطية المباشرة ، ويشمل ذلك تقسيم العمل بالحد الأدنى لكي يمكن مباشرة المهام الإدارية بسهولة ، والتمييز الضئيل بين أعضاء المنظمة ، والتزام أخلاقي قوى لقيم المنظمة . وضمن مفهوم البيروقراطية هناك اعتقاد يعتقده أعضاؤها في شرعية وجودها واتفاقياتها وموظفيها وسياساتها . ومع التسليم بهذا الاعتقاد والعمل على إيجاده: فسيتواجد شكل بيروقراطي محدد للإدارة والمنظمة ، والذي هو البيروقراطية ، ويتم تحديد ذلك بدقة أكثر من منظور عدد من التوجهات :

١ – يتحقق إيقاف المهمة بواسطة التخصص الوظيفى: فالأعمال محددة ومميزة ، ويتم إنجازها من قبل فئات موظفين رسمية ومختلفة ممن يتخصصون فى هذه الأعمال وليس فى أعمال أخرى . هذه الأعمال الرسمية تنظم على أساس مستمر ، ووفق لوائح لضمان انسياب العمل بين العناصر المتقطعة فى تنظيمه ، ومن ثم هناك اتجاه نحو التخصص .

- ٢ الفصل الوظيفى للأعمال يعنى أن الموظفين الموكلين بمعالجتها يجب أن يزودوا بمستوى من الصلاحيات والتخويل بما يتناسب مع مهامهم . ومن ثم هنالك اتجاه بتفويض عمل المنظمة .
- ٣ ما دامت الأعمال منفصلة وظيفيًا ، وحيث إن الموظفين المكلفين بكل وظيفة لديهم السلطات المفوضة : فلابد من وجود علاقة تسلسل هرمى بين هؤلاء ، ومن ثم هنالك اتجاه لوضع الهرم الإدارى .
- 3 تفويض الصلاحيات يعبر عنه في عقود توظيف دقيقة تحدد الواجبات والحقوق والالتزامات والمسئوليات ، ومن ثم اتجاه نحو التعاقد على علاقات المنظمة .
- ه ما دام الموظفون يعينون على أساس عقد توظيف يحدد الصفات المطلوبة للوظيفة:
   فهنالك اتجاه لتحديد الصفات المطلوبة للمنظمة من منظور المؤهلات التي تقاس بالمؤهلات الرسمية ، ومن ثم هنالك اتجاه نحو اعتماد المؤهلات في المنظمات .
- ٦- المؤهلات المختلفة التصنيف مطلوبة لإدخال وظائف مختلفة فى الهرم الوظيفى ، ومن ثم فهناك هيكل وظيفى والترقية ممكنة إما بالأقدمية ، وإما وفق مزايا الخدمة التى يقدمها الأفراد بالمؤهلات المتشابهة : إذ يتوقف ذلك على حكم رؤساء العمل الذى يصدرونه وفق اللوائح : فبدون اللوائح المناسبة : فإن المرء لن تتم ترقيته إلى الدرجة الأعلى فى الهرم الوظيفى ، ومن ثم هنالك اتجاه نحو التدرج المهنى فى المنظمات .
- ٧- الوظائف المختلفة في الهرم الوظيفي مختلفة في الأجور والمكافئت المتعلقة بالمعاشات وحقوق العجز عن العمل ، وبدلات السفر وهكذا .. ومن ثم هنالك اتجاه نصو عملية تمييز للوضع داخل المنظمة ، وقد نطلق على ذلك التصنيف في المنظمات .
- ٨- الهرم الوظيفى معبر عنه فى وضوح عن الحقوق المحددة لسيطرة رؤساء العمل ،
   بالإضافة إلى الصلاحيات المحددة الخاصة بمقاومة محاولات المرؤوسين غير
   السليمة للسيطرة ، ومن ثم هنالك اتجاه التشكيل السلطة داخل الهرم الوظيفى .

- ٩- الفصل الوظيفى وتوقف العمل وعلاقات الهرم الوظيفى تتطلب أن يكون عمل المنظمة الفعلى ومراقبته ملتزمين باللوائح ، إما من الناحية الفنية وإما القانونية ، بحيث يمكن اتباع اللوائح دون اعتبار للأفراد ، أى دون خشية إغضاب أحد ؛ فاللوائح تعمل لتبرير وإنتاج عمل مشروع ، ونتيجة لذلك هنالك اتجاه لجعل اللوائح فى المنظمات .
- ١٠ إن رسمية اللوائح تتطلب أن تبنى الإدارة على ملفات من وثائق مكتوبة ، ومن ثم
   فإن عمل المنظمة يتخذ شكلاً قياسياً وهو اتجاه نحو القياسية .
- ۱۱ العلاقات في المنظمات ليست هرمية ، كما أن مركزية المكتب تنمى التواصل والتنسيق والسيطرة ، ومن ثم هنالك اتجاه نحو المركزية .
- ١٢ العمل المشروع داخل البيروقراطية يتطلب وضع حدود دقيقة بين ما هو عمل بيروقراطى ، وما هو عمل فردى من قبل الموظف . ومن ثم ، فإن من المتطلبات الاحتفاظ بموارد البيروقراطية كشىء منفصل تمامًا عن تلك التي يمتلكها ويستغلها أعضاء الجهاز البيروقراطى بصفتهم الخاصة ، ومن ثم هنالك اتجاه لإضفاء المشروعية على عمل المنظمة .
- ١٣ السلطة تنتمى للوظيفة وليست هي من مهام شاغل الوظيفة ؛ فشاغلو الوظائف هم الحاملون لسلطات لا يستطيعون تخصيصها لأغراض شخصية ، ومن ثم هنالك اتجاه لإضفاء الرسمية على عمل المنظمة .
- ١٤ ١٨ كانت السلطات تمارس من منظور الوظيفة بدلاً من الشخص ، فهنالك اتجاه
   نحو إضفاء الطابع اللاشخصى على عمل المنظمة .
- ٥١ هذا الاتجاه اللاشخصى يحدث وفقًا لنظم معرفية منضبطة متطورة من الناحية التنظيمية ، ومتبناة من معارف مهنية وخارجية ، ومن ثم هنالك اتجاه نحو انضباط عمل المنظمة .

كل اتجاه من اتجاهات البيروقراطية الخمسة عشر قد صُور بأنه متغير ، أي أن هنالك عملية مفترضة في أي منظمة معنية (للأمثلة التجريبية كذلك في تحليل التنظيم ، راجع أعمال الكتاب أمثال: هول Hall (١٩٦٧-١٩٦٢) هاس وجونسون -Haas and Hage and میج وآیکن المجال (۱۹۷۷) میج وآیکن المجال Aiken (١٩٧٠م) . وعلى سبيل المثال ، فإن تركيز الجامعات على حصول موظفيها على مؤهلات علمية أكثر ، لهو أكبر من تركيز بعض المنظمات الأقل اهتمامًا بتصنيف المعرفة في حد ذاتها ، وقد استخدم (فيبر ١٩٧٨ Weber) فكرة النوع المثالي لتصوير معنى الصفة المتغيرة من خلال تجميد صفات البيروقراطية في صور مثالية ، وهي صورة تنبهنا لأنواع الظواهر التجريبية ، والتي نتوقع أن نجدها إذا كانت المنظمة المعنية ذات توجهات بيروقراطية ، وكما ورد في مكان أخر من هذه الدراسة : "فمثل هذه الأنواع تظهر في وعي وصبراحية الجوانب القيميية للواقع من خيلال نموذج اصطناعي يستخدم لخطة تفسيرية وتوضيحية." (كليج ودنكرلي Clegg and Dunkerley ١٩٨٠– ٣٨) . وعلى أية حال ، فجعل العناصر الرئيسية النموذجية متغيرات ، إنما يزود المرء بفكرة أوضع عما اعتقد (فيبر) أنه أهم مما يزوده به التكرار الدقيق للنوع نفسه . وإذا ما أَحْذَت هذه العمليات معاً ؛ فإنها تصور وجهة نظر (فيبر) حول كيفية تحول العالم إلى مجمع من الأقفاص الحديدية.

## إرخاء القفص المديدي :

كان لأراء (فيبر) ما تستحقه من تأثير ، ولكنها تطلبت تعديلاً كبيراً من عدة جوانب ، فأولاً : عندما بدأ الباحثون التجريبيون دراسة المنظمات مستخدمين نموذج (فيبر) كررشد لهم ، سرعان ما اكتشفوا في عالم الحداثة الحقيقي بدلاً من تنظير (فيبر) ، أن التوجهات البيروقراطية لم تتجمع دائمًا في حزمة قانونية وعقلانية مكملة . وأحد تفسيرات نموذج (فيبر) ربما دلّت على أن ذلك الأنموذج كان مرشداً للممارسة المثالية ، إن هذا التفسير سيطرح تفسيرا واضحاً أخر ـ ولو كان خاطئًا ـ لماهية النموذج المثالى : أي النموذج بالنسبة للممارسة السليمة . وسوف نتناول باختصار بعض نماذج المارسة البيروقراطية الأكثر أهمية ، والتي اكتشف البحث أنها أقل من تكون متقنة .

### : Blau aud Scott بلو وسكوت

دلّت الدراسة التي أجراها كل من بلو وسكوت (١٩٦٢) أن هنالك تأثيرًا على طريقة تفكير الشخص حول المنظمات ، إذا ما سأل نفسه لمن تكون المنظمات عقلانية ومن يستفيد منها ، وليس من الواضح من هو الذي يستفيد من أنموذج القفص الحديدي للبيروقراطية ، باستثناء الحالات التي يرأس فيها التنظيم شخص علماني بشخصية جذابة ، وفي حالات أخرى ، فإن لدى المرء الإحساس بأنه لا يوجد شخص بعينه سيستفيد من أتجاهات البيروقراطية ، بمجرد دوران دولاب القفص الحديدي .

وبإثارة مسالة "من المستفيد" اقترح بلو وسكوت Blau and Scott (١٩٦٢) أن من المهم تمييز أربع فئات من الناس على الأقل ممن لهم اهتمام في أي منظمة ، وهؤلاء هم مالكو أو مديرو المنظمة ، وأعضاء المنظمة العاديون ممن لا يشغلون وظائف تنفيذية ، والعملاء ، والزبائن ، ومن هم داخل المنظمة ، ومواردها و الجمهور المحتك بها مثلما اقترحا أن يُطلق عليهم ، "والجمهور عامة" أعضاء المجتمع الذين توجد فيه المنظمة . وبالاستعانة بهذه الفئات من المستفيدين أو ذوى الاهتمام من العقلانيين ، فإن الباحثين قد استطاعا أن يتوصلا إلى خطة ميزت بين اهتمامات العمل اتحادات الفائدة المتبادلة ومنظمات الخدمات ومنظمات المصلحة المشتركة (بلو وسكوت 197 Blau and Scott ص٤٣) . وتختلف اهتمامات العقلانيين المتميزين بصورة واضحة في كل حالة ، ففي حين أن رجال الأعمال قد يكونون ملتزمين بقوة بالفاعلية ، وربما يقررون أن بعض استراتبجيات توجهات (فيبر) نحو البيروقراطية كانت مهمة لتحقيقهم للفاعلية ، نجد أنه من غير المحتمل أن تتفق منظمة لتبادل الفائدة على متغيرات مثل اللاشخصانية أو الهرم الوظيفي . ويمكن أن يتبين التنفيذيّ المُحتص بعمل أداة كفؤة لجعل العمل مربحًا هذه الأمور بصفتها عوامل مساعدة لكفاءة العمل ، في حين أنه بالنسبة لأعضاء إحدى الجمعيات التعاونية من نوع ما ، فإن هذه القيم تكون نقمة ؛ فقد تميل لإضعاف نقطة ارتكار استمرارية منظمتهم .

#### إتريوني Etzioni :

قد تخدم المنظمات قيمًا مختلفة ، وليست كل القيم ستؤدى إلى التعجيل بعملية البيروقراطية ، فبعضها قد يتعارض مباشرة معها . هذه النقطة بالذات قد تركزت عليها تعديلات إتزيوني (١٩٦١) لنموذج المثالي المفرد ، ولم يعالج (فيبر) مسألة الإنعان لذلك النموذج ، ولماذا يخضع أعضاء البيروقراطية له بدلاً من أن يدركوا أنه قد تكون هناك بدائل عملية قليلة له . ومع التسليم بذلك ، فقد رأى (فيبر) بديلاً ضئيلاً للتنظيم البيروقراطي ، وكانت هنالك حاجة لدراسة هذه المسألة بالتحديد . وكان متوقعاً أن يكون هذا النوع من المنظمات هو الوحيد الذي سوف يوجد في ظروف الحداثة .

لكن (إتزيوني) بحث في طبيعة التحفيز في المنظمات ، أي أنواع المشاركة ذات الوزن في حياة المنظمة ، بالإضافة إلى أنواع السلطات المختلفة التي قد تمارسها المنظمة على أعضائها . هذه السلطات لم يتعرض لها (فيبر) بالتفصيل ، بل ركز على ما قد نطلق عليه الآن بـ السلطة الضابطة (فوكو ١٩٧٧ Foucault) ، أي أن كل التنظيم إنما يعد ليصبح أداة للسيطرة والمراقبة .

ويبدو أن (إتزيوني Etzioni) يقر بأن الناس قد يُغروا بأداء الأشياء في المنظمات لثلاثة دوافع أساسية جدًا: فقد يذعنون لانضباط المنظمة بدافع الحب أو الخوف أو المال . وقد أطلق على ذلك أسس السلطة المكافئة ، والقسرية ، والنموذجية ، التي تستخدم وسائل مادية وجسدية ورمزية على التوالي . فعلى سبيل المثال ، فإن العابد قد يخضع لمجموعة منظمة من المضوابط التنظيمية حبًا لله ، والسجين في إصلاحية قد يخضع لقيد بالسلاسل خوفًا من السجان ، في حين أن العامل الصناعي قد يخضع لضوابط الإنتاج للحصول على حافز نظام الأجور الذي يكافئ على هذا المجهود ، وفي كل حالة من تلك الحالات ، سوف يختلف الخضوع : فبالنسبة للعابد فهو خضوع كل حالة من تلك الحالات ، سوف يختلف الخضوع : فبالنسبة للعامل فهو قائم أخلاقي ، وبالنسبة للمسجون فهو إقصائي كما يقال ، وأما بالنسبة للعامل فهو قائم على حسابات . ويعتقد (إتزيوني Etzioni) أنه قد تكون هنائك موازنة بين المشاركة والسلطة : لأن ارتباط القسرية — الإقصاء ، المكافأة — الحسابية والنموذجية — الأخلاق ؛ سيكون دائمًا هو الذي نقابله في البحث التجريبي .

ونتوقع وجود تسعة ارتباطات على أساس جدول مقطعى . ويمكن تحقيق التوازن عبر المحور القطرى (١-٥-٩) (انظر الجدول ٢) . يجب ملاحظة أحد الجوانب المتعلقة بوضع (إتزيوني Etzioni) لأوجه الاختلافات بهذه الطريقة ، فبالتحديد فإن أي موظف في أي منظمة يميل لتكون مشاركته حسابية . وهذا ليس مثيراً للدهشة من قبل من يعملون كأجراء . على أن هنالك تقليداً مستمداً من الماركسية يتجه لرؤية من يعملون بأجر باعتبارهم مبعدين ؛ لأنهم يتقاضون أجراً مقارنة بالحرفي الذي يعمل لحسابه الخاص . ولكن ، وحسب خطة (إتزيوني) ، فليس الذين يعملون بأجر هم المبعدين ، ولكنهم أولئك الذين سجنوا ضد رغباتهم في منظمات قسرية كالسجون ، وهذا يؤدي إلى رفض التحليل الماركسي للإقصاء أو الإبعاد (راجع جامبل وولتون Gamble and الإقصاء فيصبح شيئاً يمر به نزلاء المؤسسات العقابية بدلاً من موظفي المنظمات . وسواء كان ذلك جيداً أم سيئاً فهذا ليس موضوع النقاش هنا . وبدلاً من ذلك ، فإن المرء يشير ببساطة إلى مضامين الرؤية للأشياء بهذه الطريقة .

الجدول ٢-١: أنواع السلطة : أنواع العلاقة

أخلاقية	حسابية	إقصائية	أثواع السلطة
٢	4	1	قسرية
٦	٥	٤	مكافئة
٩	٨	٧	نموذجية

المصدر: إتزيوني ١٩٦١: ٢

ويقترح (إتزيوني) أنه أينما وجدنا موازنة فيما تدل عليه طريقة المحور القُطرى ؛ فإننا سنجد منظمات أكثر فاعلية ، وأينما واجهنا منظمات مختلفة عمليًا – تنتمى لنفس النوع – فإننا نتوقع أن تكون تلك المنظمات أكثر تشابهًا من المنظمات الأخرى ؛ فالمنظمات ذات الهياكل المماثلة تميل إلى أن تكون لها أهداف مماثلة ، كما يقول (إتزيوني ١٩٦١ التماسك وفقًا لما ذكره

(إتزيونى ١٩٦١ الامراح ص١٤)؛ فالمنظمات تميل إلى تحويل هياكلها من أنواع غير متطابقة إلى أنواع متطابقة . والمنظمات ذات الهياكل المتطابقة تميل إلى مقاومة العوامل التى تدفعها إلى هياكل غير متطابقة ، ويجب ملاحظة أن (إتزيونى Etzioni العوامل التى تدفعها إلى هياكل غير متطابقة ، ويجب ملاحظة أن (إتزيونى ١٩٧٥) ١٩٧٥) استنتج فيما بعد قدرًا كبيرًا من الأدلة التى تساند آراءه الرئيسية . ورغم أن هذه الآراء تعرضت للنقد (على سبيل المثال ألن ١٩٧٥ - كليج Plac وينكرلى ١٩٧٥ - كليا ١٩٥٥) ؛ فقد كانت تلك الانتقادات نظرية أكثر منها تجريبية . وكما أوضح كل من (هول Hall وهاس Haas وجونسون ١٩٦٦ المام) ؛ فإن النوعية القابلة للنطابق تصمد أمام الفحص التجريبي .

وإذا كان إعداد هذه النوعيات القابلة للتطابق من قبل (إتزيوني Etzioni وبلو Blau وبلو Etzioni وسكوت Scott) يبرز أن مخاوف (فيبر) حول تلاشي القيم في ظروف الحداثة لم تتحقق بسبب وجود أناس من ذوى الإدراك في المنظمات لا يبرزون - من منطلق أساسي قيمي ميولهم تجاه البيروقراطية بالدرجة العالية التي توقعها (فيبر) ، إذن فمن الواضح أن الحداثة ليست هي التجربة الثقافية ذات البعد الواحد الذي تنبأ به (فيبر) . هذه النقطة نقسمها هي التي أوردها (روتشميلدويت المعدونة الماس واحد لتنظيم الاستجابة لبيئة النوعي المنظمات الجماعية . ويبقي هنائك أكثر من أساس واحد لتنظيم الاستجابة لبيئة متغيرة ؛ ليتسنى إدارة الأنظمة المعقدة ، خاصة عندما تكون القيم المطلقة هي موضع الدراسة .

## عيرتون وملزنيك Merton and Selznick

والتحفظ الإضافي ضد نظرية (فيبر) التشاؤمية قد وجهته بعض البحوث الأخرى ، فحتى المنظمات التي حاولت تطبيق البيروقراطية لم تكن لتصبح كفؤة وفعالة بالضرورة ، فمثلاً فإن (ميرتون ١٩٤٠ Merion) قد بين كيف أن الضغط التنفيذي الهادف لتعديل وسلامة التنبؤ بأعمال أعضاء المنظمة : يقود إلى اتجاهات كبيرة نحو الرسمية

والقياسية ، ففى مثل هذه الحالات يتجه أعضاء المنظمة لاتباع اللوائح بصرامة ، مستخدمين قدراً قليلاً من الاستجابات المتخصصة تجاه ما يواجههم من مسائل . وفى حين أن ذلك سيؤكد مشروعية أعمال أعضاء المنظمة وقد تكون هنالك تكاليف أيضاً : فعدم المرونة قد يصبح سمة لاستجابات هؤلاء الأعضاء للمسائل والتحديات الجديدة فى بيئة المنظمة ، فأعضاء المنظمة قد يكونون منغلقين فى دائرة معززة بالأعمال غير المناسبة والمتزايدة فى سياق المسائل والقضايا الجديدة التى تكون قد نشأت . ومن وجهة نظر الأعضاء قد تكون حماية مشروعية أعمالهم بتكرار استجاباتهم الرسمية والقياسية مناسبة بصورة كلية : فلن يعاقبوا باتباعهم اللوائح حتى ولو كانت عواقب ذلك وخيمة بالنسبة لمنظمتهم .

وإحدى الطرق لمحاولة تقديم منظمة أكثر استجابة هى تباطؤ الاتجاهات نحو المركزية ، والهرم الوظيفى ، والتمييز فى الوضع الوظيفى ، عن طريق السعى للتنازل عن السلطات والصلاحيات بالتقويض . وقد تترتب على ذلك أيضاً تكاليف إذا ما تمت فى ظروف صنع قرار عادية مثل قصر الوقت . وقد تتبع ذلك نتائج أخرى : فقد أثبت (سلزنيك ١٩٤٢ Selznick) أن الزيادة فى التعويض فى منظمة يتجه إلى زيادة درجة التخصص والمؤهلات الثبوتية . وهذا يضيف إلى تشعب المصالح داخل المنظمة : إذ إن المفوضين يعدون جداول أعمالهم وأهدافهم بدلاً من الالتزام بالمنظمة ككل . ولذلك فقد أطلق على ذلك مشكلة عدم الطاعة فى المنظمة (سلزنيك ١٩٤٩) : فأعضاء المنظمة لأى سبب كان – قد لا يذعنون لسلطة المنظمة التنفيذية ؛ ولذلك فتفويض السلطات يعنى بذل مجهود كبير لإضفاء المشروعية على الأعمال التى يرغب الجهاز التنفيذي فى الموافقة عليها كنتيجة منطقية ، كما أن قدراً كبيراً من الجهد سيبذل لجعل أعمال المؤضين التى لا يرغب فيها الجهاز التنفيذي غير مشروعة .

### : Hage

يتضع من التناول المختصر لمبادئ البيروقراطية من خلال بعض الدراسات الكلاسيكية ، أن الاتجاهات التي حددها (فيبر) باعتبارها بيروقراطية لا تؤيد بالضرورة بعضها بعضًا : فهي ليست متداخلة بشدة ولا هي متماسكة تحت ظروف طارئة قد تواجه المنظمات : هذه النظرة الناقدة استغلها جيرالد هيج (١٩٦٥) في

نظريته البديهية حول المنظمات ؛ فقد اختار أن يركز على أربعة مبادئ رئيسية أو اتجاهات للمنظمات ، وأن يربطها بأربعة مبادئ أخرى ، بالإضافة إلى بناء التقسيم بين المجموعتين على أساس التمييز بين وسائل وغايات كل مجموعة ، وقد تم تصور الوسائل الأربع التي حددها من منظور التخصص (أو التعقيد) ، والمركزية (هرمية السلطة) ، والرسمية (القياسية) ، والترتيب الطبقي . وقد يستطيع المرء أن يرى بسهولة كيف أن هذه الوسائل يمكن أن تستمد من قائمة الاتجاهات المحددة في دراسة (فيير) . (ليس من الضبروري تعريف هذه الاتجاهات بأي لغة معقدة : ذلك لأنها تعبير عن معانيها في وضوح تام . وبالإضافة لذلك ، فبجانب (هيج ١٩٦٥ ١٩٦٥) يمكن الرجوع كذلك إلى ما أورده (كليج ودنكرلي ١٩٨٠ Dunkerleyم :١٩١١) ، فالوسائل التي اختيرت يعتقد بأنها ترتبط لتحقيق أربع غايات أو أهداف للمنظمة . وقد حددت من منظور المواسمة (المرونة) والإنتاج والكفاءة والرضاء الوظيفي ، وعلى هذا الأساس وباغتراض أن المنظمات يمكن أن تعامل باعتبارها "أنظمة مغلقة" ومحصنة ضد الاضطرابات من الخارج ؛ فإن (هيج) في مقدوره توليد عدد من الآراء مثل رأيه الذي يفيد بأنه كلما كانت الطبقية أعلى ؛ قل الرضاء الوظيفي ( هيج ١٩٦٥ :ص٣٠٠) . هذه الأراء توضيح بجلاء الموازنة في تنفيذ برنامج البيروقراطية الكامل . فعند التركيز على أن أحد المتغيرات قد يكون متغيرًا وظيفيًا لبعض المتغيرات الأخرى : فقد يكون هذا المتغير عائقًا لمتغيرات أخرى في الوقت ذاته . وعلى سبيل المثال ، ففي حين أن الطبقية العالية قد اعتبرت ذات علاقة بالرضاء الوظيفي ، فقد قيل كذلك إنها مرتبطة إيجابيًا بالإنتاجية والبيروقراطية بشكل كلي ، وقد تكون كذلك متناقضة من الداخل .

ورغم أن اقتراح (هيج) المتعلق بانغلاق نظام المنظمة قد يكون ذا معنى بصفته خطة تحليلية ؛ فهو دون شك غير واقعى كوصف تجريبى لمعظم المنظمات ، التى من المحتمل أن يقابلها المرء ، فحتى فى المؤسسات الأكثر انغلاقاً (جوفمان Goffman المحتمل أن يقابلها المرء ، فحتى فى المؤسسات الأكثر انغلاقاً (جوفمان تحقيق الانفلاق الكامل السبجن بالدرجة الأمنية القصوى ، نجد أن من الصعب جداً تحقيق الانفلاق الكامل المنظمة فى الظروف البيئية التى توجد فيها . وبالإضافة لذلك ، فإن هذه الظروف البيئية للمنظمات ذات أهمية كبيرة كما أثبتت الكثير من البحوث فى نظرية المنظمات .

#### : Burns and Stalker بيرنز وستوكر

في حين أن الشيء الذي يعمل على تقربب اتجاهات (فيبر) البيروقراطية قد يكون مناسبًا لبعض الظروف؛ فمن الصعوبة أن يكون مناسبًا لظروف أخرى؛ فقد تحاول المنظمات تحقيق درجة من الانغلاق على حدودها ، للحيلولة دون دخول العناصر المسببة للاضطرابات والمخلة بالتوازن من خارجها ، كما أوضح ذلك تومبسون Thowpson (١٩٦٧). وقد تحاول هذه المنظمات تحقيق العقلانية حتى مع إدراكها لاستحالة تحقيق ذلك الانغلاق . وفي سياق بيئي ندر أن واجهت فيه المنظمة ظاهرة لم تستطع معالجتها والتعامل معها ، فإن هذه المحاولة لتحقيق العقلانية قد تكون فعالة بدرجة عالية ؛ فبيئة المنظمة التي يمكن توقعها والمحددة نسبيًا يمكن التعامل معها باتخاذ تصميم بيروقراطي ومتوقع للمنظمة . وقد أطلق (بيرنز وستوكر ١٩٦١) مصطلح آلي ، ويقابل بيروقراطي ومتوقع للمنظمة . وقد أطلق (بيرنز وستوكر ١٩٦١) مصطلح آلي ، ويقابل لا يتسم بمستويات عالية من التغيير وعدم اليقين ، وحين تكون الأشياء مستقرة ونادرًا ما يتم تغييرها ، فإن انعدام هذا الانفتاح قد لا يؤثر . وفي ظل ظروف أكثر اضطرابًا ، فإن العلاقة بين المنظمة المنظمة والبيئة الأكثر تغيرًا سوف تؤثر بدرجة كبيرة .

والمنظمات الآلية الموجودة في بيئات مستقرة كانت قادرة على أن تعمل وفق نموذج بيئى دقيق ومتوقع ، في حين أنها لم تكن منغلقة تمامًا ؛ فقد كانت طبيعة البيئة التى عملت فيها تلك المنظمات هي العنصر الهام المنظمة . وقد استطاعت المنظمات التى عملت في بيئات مستقرة أن تبنى هياكل بيروقراطية عالية ، وهذه الهياكل أرساها من ناحية تجريبية كل من (ستوكر) و (بيرنز) في دراستهما حول الصناعات الإلكترونية في أسكتلندا ، وقد وجدا في الصناعة نفسها هيكلاً للمنظمة مختلفًا جدًا ، أطلقا عليه وصف عضوى ". وكانت هذه الهياكل أقل بيروقراطية بكثير ، وفي البداية كان (بيرنز) و(ستوكر) مهتمين بتوضيح لماذا كانت بعض المؤسسات أكثر نجاحًا من مؤسسات أخرى ، وأخيرًا ، فإن توضيح المنظمة قد دل على نفسه ؛ فقد كانت المشكلة في توضيحها هي أن أنواع المنظمات في الأسواق التقليدية بمنتجاتها التقليدية ، بحيث اكتشفا أن تلك المنظمات التي عملت في الأسواق التقليدية بمنتجاتها التقليدية ، بحيث

كان يحيط بها وبالظروف التي عملت فيها هياكلها البيروقراطية قدر ضئيل من الشك ، هذه المنظمات يوجد بها انسجام داخل هياكلها وظروفها البيئية : إذ يبدو أن المنظمة البيروقراطية والبيئية المتوقعة وغير المتغيرة نسبيًا تساعد بعضها بعضًا ، ولكن كل الصناعات الإلكترونية الأسكتلندية لم تبرز تلك السمات ، وبالإضافة لذلك ، فإن تلك المنظمات التي لم تتسم بثقل الاتجاهات البيروقراطية لم تكن بالضرورة أقل كفاءة من اللك التي اتسمت بتلك الاتجاهات . وعلى العكس ، فقد بدا أن تلك المنظمات كانت في الحقيقة كفؤة بدرجة عالية بعد الأخذ في الاعتبار طبيعة بيئاتها ، وقد أطلق (بيرز وستوكر Parl and Stalker Burns ) مصطلح "عضوي" على هذه المنظمات ، وقد ميزا هذه المنظمات عن ذلك الهيكل الأكثر بيروقراطية الذي أطلقا عليه مصطلح "آلى" .

وقد تم تناول الهيكل الحيوى باعتباره الأكثر مناسبة ، حيثما تطرح البيئة باستمرار أسئلة ومشاكل وقضايا جديدة . كما اتسمت هذه المنظمة بالتخصص المنخفض نسبيًا والرسمية والمركزية والطبقية والهرمية بداخله . وقد اتجه إلى تنمية هيكل للزمالة أكثر مبنى على أساس اشتراك مؤهلات أعضائه ، كما جسدتها مكافأة المشاركات والتوجهات الجماعية بدلاً من التخصص الضيق ، والاعتراف بالتفاوض حول نوعية الهياكل الخاصة بالمشاكل والمهام . وقد حدث هذا في المنظمات والتي على النقيض من تلك المنظمات ذات الهياكل الألية ، كانت داخلة في الصناعات الإلكترونية . ومما أثار الاهتمام أن تلك المنظمات لم تصمم بهذه الطريقة ، فغالبًا ما قامت رسميًا بتحديد عناصر لهيكل بيروقراطية ، ولكنها اختارت عدم تنشيطها ، والهياكل الحيوية قد تناولت بفاعلية أكثر البيئات الإشكالية غير المتيقن منها .

#### : Gouldner and Blau مِوْدِنْدِ وَبِلُو

أحد جوانب البعد النظرى لدى (فيبر) كان هو الأساس التفسيرى لمنهجه : فقد كانت القواعد البيروقراطية دائماً هى الشيء الذي يوجه إليه اهتمام الشخص فى إطار دراسة (فيبر) . وأحد الباحثين الذين طوروا هذا الجانب فى دراسة (فيبر) كان هو (ألفن جودنر A. Gouldner) : فقد ركز على التأكيد على القواعد فى دراسة (فيبر) ، وخاصة حقيقة أن القواعد يجب شرحها وتنفيذها دائماً من قبل أعضاء

المنظمة ، إذا أريد لها أن تكون ذات معنى ، ومن أجل القيام بذلك ؛ فقد أوضح (جودنر) نقطة هامة ، وهي أنه على الرغم من أن الهيكل الموضوعي للقواعد سيظل كما هو ، فإن ما تعنيه هذه القواعد حقيقة يعتمد إلى حد كبير على سياق تنفيذها ، وبتركيزه على أسئلة من قبيل : من يبدأ اللوائح عادة ؟ ومن الذين تخرق قيمهم اللوائح التي يتم خرقها أو تطبيقها ، فقد استطاع (جودنر) أن يميز بين ثلاثة أنماط من البيروقراطية .

وفي المنظمة التي لا يقبل الأشخاص الرئيسيون فيها كالإدارة أو العمل مشروعية القواعد التي يسعى إلى فرضها طرف ثالث خارجي عليهم : فإن (جودنر Gouldner) يرى أن يعتبر ذلك 'بيروقراطية غير حقيقية " أي بيروقراطية لا تقوم فيها مجموعة من الأعضاء بتطبيق أو قبول مشروعية اللوائح ، ومن ثم لا تؤدى إلى درجة من النزاع بين الأعضاء فحسب ، بل أيضًا إلى مستويات متدنية من الصراع . ومن الناحية التجريبية يمكن المرور بمثل هذا الموقف عندما تكون هناك سلطة خارجية قد سعت إلى لائحة سلامة ، ومثال ذلك طلب ارتداء طقم سلامة ، غير مريح ، ونمط آخر من البيروقراطية الذي يولد كذلك صبراعًا مكشوفًا (رغم أنه قد يكون هنالك بعض التوتر) وهو ما يطلق عليه (جودنر) البيروقراطية التمثيلية ، ففي هذا النمط تقبل كل أطرف المنظمة لس بمشروعية اللوائح فحسب ، بل أيضًا بمشروعية الإدارات التي تفرضها وقبول العاملين لها ، وهذا يتعارض بشكل واضح مع "البيروقراطية" التي تركز على العقاب ، ففي هذا النمط فإن اللوائح يتم إعمالها إما من قبل طرف وإما الطرف الآخر ، أي إما من قبل الادارة وإما العاملين ، في حين يسعى الطرف الآخر لتجنبها ، وليس من المستغرب أن يولِّد مثل هذا الموقف درجة كبيرة من التوتر والصراع ، وعادة ما يتم حسم الموقف بواسطة إجراء عقابي من قبل طرف أو أكثر ؛ حيث يعتبر الطرف الموقع للعقوبة أنها. إجراء مشروع ، في حين أن الطرف المعاقب لا يعتبرها كذلك، وتركيز (جويئر) على معنى اللوائح يثبت بوضوح أن البيروقراطية الموضوعية قد تعنى شيئًا مختلفًا بالنسية لأناس مختلفين في سياقات وأزمان مختلفة ، ومن ثم يطبقونها بطريقة مختلفة ؛ ولذلك فإن التغييرات في البيئة أو في الموظفين ، خاصة على المستوى التنفيذي الأعلى قد

تحول طبيعة اللوائح كظاهرة ذات دلالة ، ومن ثم تغير بطريقة مثيرة اتجاهات ونوع البيروقراطية مثلما يكتشف (جودنر ١٩٥٤ Gouldner) بحماس كبير ،

ويكتشف (جودنر ۱۹۵۷ Gouldner) فيما بعد جانبًا آخر للبيروقراطية بصفتها ظاهرة ذات دلالة ، وهو أن النوعية المختلفة من أعضاء المنظمة قد تكون لهم مفاهيم مختلفة جدًا لأدوارهم في المنظمة ؛ نتيجة اختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم . هذه المفاهيم ليست عمليات تفسير تختلف بمرور الزمن بصفتها أنماطًا للبيروقراطية ، ولكنها تتعايش بصفتها توجهات مختلفة للمنظمات في الوقت نفسه ؛ فعمليات البيروقراطية نفسها قد تحمل في داخلها بذور عدم التماسك . وهذه نظرية يكتشفها (جودنر Gouldner) بالرجوع إلى أدوار المواطنين العالميين والمحليين في المنظمة: فالأوائل هم المهنيون ممن لهم توجه شامل تجاه تُقافتهم المهنية الأوسع ، في حين أن الأخبرين هم البيروقراطيون ممن تتركز مهنهم على مجتمعهم المهنى العريض ، وفي حين أن كلاً من (بيرنز Burns وستوكر ١٩٦١ Stalker ) يقول بأن البيروقراطية قد تُكون غير فعالة بدرجة كبيرة في ظروف بيئية معينة ؛ فإن (جودنر ١٩٥٤ Gouldner) يبرز أهمية السياق بشكل عام بصورة أكبر ، عندما ينظر إليه من خلال توجهات أعضاء المنظمة . ويركز (بلو Blau مام ١٩٥٥م) على التوجهات لدى أعضاء المنظمات تجاه لوائح السروقراطية ، ففي البحث الذي أجراه على وكالتين حكوميتين اكتشف (بلو Blau) أن المنظمتين كانتا أكثر كفاءة ، عندما تعمد أعضاؤها خرق اللوائح بدلاً من اتباعها ؛ فكلما جعلوا من المنظمة أكثر المركزية وأقل هرمية ورسمية ؛ عملت المنظمة بكفاءة أكثر ، وخاصة عند إرساء شروط مسبقة معينة . وقد اشتمات هذه الشروط على الأمن الوظيفي وتنمية درجة من المهنية والمؤهلات ، مقرونة بنظام تقييم قياسى مؤسس على النتائج ، بالإضافة إلى نظام لا طبقى يتجه نحو شكل الزمالة في المنظمة . ووفقًا لما أورده (بلو Blau) فإن مثل هذه المنظمات ليس من المحتمل أن تكون أكثر كفاءة فحسب ، بل أيضًا ستكون أقل عرضة للصراع في داخلها .

#### الخلاصة :

من خلال النظر إلى المعالم في دراسات المنظمات التي طورت جوانب فكر (فيبر Weber) ؛ استطعنا أن نرى كيف أن تشاؤمه المتعلق بالعقلانية الضرورية والبيروقراطية في العالم الحديث ، لم يكن في موضعه الصحيح حتى من منظور نظام مفاهيمه الخاصة به ؛ فتلك المفاهيم لا تشكل برنامجًا متماسكًا أومخططًا بعناية ، وبدلاً من ذلك فهي تعد مجموعة من الاتجاهات القادرة على إبرازها من خلال عدة طرق (وفي الحقيقة بالقدر الكبير الذي يتوقع عادة من النوع النموذجي) ، وليس من السهل تصور هذه المفاهيم كمؤثر ضروري في الحداثة كما تبدو من الوهلة الأولى ؛ ونتيجة لذلك فالكثير من رؤية (فيبر Weber) التراجيدية المتعلقة بقفص البيروقراطية الحديدي يمكن النظر إليها على أنها ليست في موضعها .

ووفقًا لنتائج بعض الدراسات الكلاسيكية ؛ فإن المنظمة العقلانية والبيروقراطية ليستا بالضرورة هما الأكثر كفاءة ، ويبدو أن مجالاً واسعًا يبقى مفتوحًا للإبداع والخيال ، ولكن ـ وكما سنرى في الفصل الثالث ـ فإن هذه النتائج لم تنجع في إزالة التشاؤم الثابت الذي تمت ملاحظته في الأساس الذي وضعه (فيبر) لنظرية المنظمات ، فهو فالأخيرة قد ربطت الحداثة على نحو غير قابل للتغيير بمفهوم معين للتحديث ، وهو المفهوم الذي تحمله عقلانية منظمات عملية ومعينة حددها (فيبر Weber) بأنها "قدر أزماننا" .

# الفصل الثالث غاذا وأين انتصرت البيروقراطية

يعكس (تورين ۱۹۸۸ Touraine) صورةً شاملةً ورئيسيةً لأحد جوانب مفهوم الحداثة: فالصورة هي صورة شخص أو كيان ما يسعى لاستحداث النظام من خلال فوضى التعقيد. وهذه الأفكار نمت أولاً في مجالات العلوم الطبيعية ، وخاصة علم الأحياء (فون بيرتالانفي ۱۹۹۸ Von Bertalanffy). وكاستعارة علمية اجتماعية للحداثة ، فإن هذه الصورة لم تلق تطويراً مفصلاً أكثر مما لقيته في تطبيق نظرية الأنظمة العامة في تحليل المنظمات.

وقد دخلت نظرية الأنظمة العامة في دراسات المنظمات في العقد الذي تلا اكتشاف أفكار (فيبر Weber) ، ولذلك فإن عقد ابتكارها قد امتد من منتصف الخمسينيات إلى منتصف السنتينيات عندما قام بعض الكتاب أمثال : (بولدنج ١٩٥٦ Boulding ) و(كاتز Katz) و (كان ۱۹٦٧ Thompson) ، بالإضافة إلى (تومبسون ۱۹۹۷ Thompson) بتطوير فكرة أن المنظمة أشبه بنظام مفتوح ، وكانت الفكرة الرئيسية هي أن المنظمات ستحاول خلق نظام في صورتها بفرضها التنظيم على نفسها وبيئتها ، والتميير بين نفسها وعملياتها من بيئاتها التي تحيط بها : فستحاول خلق حدودها المرسومة من خلال خططها المصممة لبسط النظام في داخلها . فعلى سبيل المثال ، ستحاول المنظمات حماية تقنياتها بعزلها عن مهام المنظمة الأخرى . وستنشأ وحدات فرعية داخل المنظمة تكون متخصصة في معالجة كل مصادر عدم اليقين الدخيلة ، كما ستسعى تلك الوحدات لامتصباص وتقليل عدم الثقة في تمددها عبر حدودها لتربط المنظمات ببيئاتها ، تاركةُ الركيزة الفنية دون أن تتأثَّر بمؤثَّر دخيل ، باستثناء ما تدخله عليها المنظمة من معالجات . وبعبارة أخرى ، فإن الإنتاج في المنظمة يحال إلى مهمة صنع الأشياء . وإذًا فهناك جانب هام في المنظمة ، سيشتمل على محاولة تسهيل جداول الطلب غير المؤكدة التي يتم الصصول عليها من بيئة العملاء ؛ وذلك بوضع المبيعات في وحدة تسويق منفصلة لتنظيم الطلب عليها بشكل ثابت . فمن الناحية . النموذجية ، فإن هذا يهدف إلى تحقيق القدر الكافي من معالجة المصادر الخارجية

٧٩

للفوضى . ويتوقع أن يكون هذا النظام مؤقتًا فقط بدلاً من كونه مكتملاً ؛ وذلك بسبب المرونة التي يتطلبها سلوك المنظمة عندما تُواجَه بمصادر شكوك بيئية معقدة ومتعددة .

## تصور المنظبات كأنظبة :

فى إطار الأنظمة يتم تصور المنظمة على أن لها حدوداً محددة تنساب بداخلها المدخلات والمخرجات البيئية وتحاول المنظمة جاهدة الاحتفاظ بهذه الحدود ؛ لتتأكد من بقائها المميز ككيان ويتكون من عدد من مقومات النظام التي تتعايش فيما بينها في حالة اعتماد حركي على بعضها البعض وتعالج فيه المدخلات المستمرة وترصد بطريقة لاشعورية بيئتها من خلال إعادة إدخال المخرجات كمدخلات جديدة في عملية تعرف بالتغذية الراجعة والمناهدة المناهدة المناهدة الراجعة والمناهدة المناهدة الم

وقد أصبحت الآن أفكار الأنظمة جزءًا من الوعى بالحداثة ، بحيث تحتاج إلى قدر بسيط من المساندة (راجع مورجان ١٩٨٦ Morgan) . ولم تقم فقط هذه الأفكار بطرح إعادة تصور رئيسي للمنظمات ، وهي تسعى للنظام في عالم ستسوده الفوضى خلافًا لذلك ، ولكنها تمثل أيضًا إعادة ناجحة لشرح التطور الماضى لنظرية المنظمات ، وبالرجوع إلى القراءة من أبعاد الأنظمة المفتوحة ؛ فالكثير من المفاهيم المبكرة يمكن شرحها الآن كتفاصيل داخلية مفرطة وأنظمة مغلقة لهيكل المنظمة وعملياتها .

فائنوع النموذجى للبيروقراطية بما له من علاقات وثيقة بالمداخل الآلية والإدارية في المنظمات كما أوردها كتّاب أمثال: (تايلور Taylor)، و(برنارد Barnard) يمكن اعتبارها الآن مثالاً لمدخل أنظمة مغلق ومغلوط لتحليل المنظمات، فبدلاً من تصور انفتاح المنظمة على البيئة باعتباره نتيجة ضرورية لبقائها ؛ فإن هذه النظريات المبكرة قد افترضت أن حدود المنظمات كانت ثابتة ؛ فما كان يدور خارج المنظمة كان غير مهم ، مقارنة بقدرة أولئك الذين هم في مواقع السلطة داخل المنظمة على السيطرة على السمات الداخلية مثل : روح الموظف المعنوية ، و التحفيز وروح المفريق (مايو ١٩٧٥ معنى متغيرات المفرجات كالإنتاجية .

وقد أتاح إطار الأنظمة المفتوحة وجود تصور للمنظمات أكثر حيوية ، فالنظام المقفول سواء تم تصويره على أنه منظمة أو ألة ، فإنه لا يرصد البيئة ولا يستجيب لها . وعلى العكس ، فإن ذلك هو لب عمل النظام المفتوح ، فانفتاح النظام يشتمل بالضبط على قدرته على جلب الموارد والطاقات من البيئة : لكى يستعملها لفائدة النظام الداخلي . والأنظمة المفتوحة تستطيع المواصة بطبيعة تكوينها : فهى كالكائنات العضوية يمكن التفكير في قدرة مواصمتها من منظور التمييز والتخصص ، وهو المنظور الذي تتطور بموجبه الكائنات العضوية في البيئات المتغيرة .

هنالك اثنان من متغيرات العمليات المنضوذة من نموذج (فيبر Weber) هما التخصص والتمييز، ويمكن التفكير فيهما في الإطار الذي يوفره علم الأحياء التطوري والبيئي . وإذا كانت المنظمات مثل الكائنات العضوية الأخرى وانتصرت الاستعارة التي تنطوي على التشبيه : فقد ولدت منظمة جديدة أصبح فيها الاحتفاظ بالتوازن العضوي والحدود نزعات رئيسية لأنظمة المنظمة المعضوي والحدود نزعات رئيسية لأنظمة المنظمة وبقاءها يتطلبان التمدد تصبح نظامًا مغلقًا على نفسه : فإن النمو العضوي للمنظمة وبقاءها يتطلبان التمدد عبر الحدود للحصول على موارد لها . وكنتيجة جزئية لذلك ، فإن عناصر مختلفة لنظام المنظمة الداخلي ستكون متخصصة وظيفيًا إما في العمليات الداخلية وإما البينية والمراقبة . فكلما كانت هذه العمليات موجهة نحو البيئية ؛ كان اقترانها رخوًا مع العناصر الآخرة في نظام المنظمة (فيك ١٩٧٩ Weick) ، ومن ثم تتسم المنظمات المعقدة بالاقتران المتغير لوحدات نظامها الفرعية .

وإحدى المزايا الكبيرة لإعادة هذا التصوير تكمن فى تفاديه بسهولة إحدى المشاكل الحقيقة التى واجهت المدخل النوعى للمنظمات ، فالحد الذى تمثل عنده إحدى السمات الفعلية المحددة الأساس لتحديد التصنيفات مثل استعجال اللائحة أو المستفيدين ، فقد كان من المحتمل أن يكون جمهور المنظمات غير مكتمل ؛ فقد كانت أسس التصنيف ممكنة دائمًا من الناحية التجريبية ، أو ربما دلت على نفسها من الناحية النظرية . وعلى عكس ذلك ، فإن نظرية الأنظمة قد عملت بمستوى منخفض من التنظير والعمومية ، بحيث كانت الصفات الحقيقية لمنظمات معينة ذات أهمية أقل من الناحية التصورية . ويمكن الأن تصور جميع المنظمات باعتبارها صنعت هياكلها وأنماطها

التي تمتعت باستقرار نسبي وكانت بطيئة التغيير ، وواكبت بنجاح الشكوك التي طرقتها البيئة ، وفقًا لما ركز عليه (سايمون ١٩٥٧ Simon ) وتأكيد (مارش و سايمون ١٩٥٨ Marsh and Simon م) أن المنظمات هي التي تمثل العقلانية المحدودة والنفعية . وبهذه الطريقة ، فإن الخصائص المشتركة للمنظمات يمكن إبرازها يغض النظر عن وظائف هذه المنظمات : فأنواع المنظمات الوظيفية المختلفة التي تعاملت مع أنواع البيئات المختلفة قد تتبنى أنماطًا سلوكية متشابهة في تعاملها مع هذه البيئات ، فالدرجة العالية من التشكك في البيئة : قد تؤدى على سبيل المثال إلى زيادة التأكيد على المؤهلات والتخصيص كخطط للتعامل مع هذا الشك . وقد بقي إثبات عدم حقيقة عمل عملية التنظيم ، وهو الشيء الذي تحقق بالتفكير فيه باعتباره إنقاصًا للشك . تأكير (فيك ١٩٧٩ Weick) على التنظيم باعتبار أنه هو الذي يؤدي إلى إنقاص الغموض بعتبر حالة كلاسبكية) . ويمكن حاليًا مقارنة أي منظمة بأخرى من الناحية النظرية ، فمن ناهية ، يمكن ذلك إذا كانت أنماط المنظمة السلوكية مبنية على اتجاهات (فيبر Weber ) المتغيرة للبيروقراطية ، ومكملة من حين لأخر من خلال عمليات ناتجة عن رؤى نافذة ، ومن ناحية أخرى إذا كانت هنالك بينات تكاد تكون مشكوكًا فيها بدرجة ما . وقد ارتبطت هذه الأنماط السلوكية بنظم تدفق المدخلات والنظم الأخرى التي تتخللها والمخرجات والتغذية الراجعة ، كما تم تصورها كمصادر للتغيير في نماذج السلوك داخل المنظمة .

وقد لاحظ (سكوت ١٩٨١ Scott) كيف أن التمييز الذي وضعه (جودنر ١٩٨٩ وقد لاحظ (سكوت ١٩٥٨) قد غطى على النزعة البيئية التاريخية التى اعتبرت في الثمانينيات بداية لنطور مجال نظرية المنظمات: فقد كان ذلك التمييز بين المفاهيم "العقلانية" و"الطبيعية" لأنظمة المنظمات: فنموذج النظام العقلاني هو الذي ينظر إلى المنظمة كبنية يمكن التحكم فيها (جودنر ١٩٥٩ Gouldner ص٥٠٤)، في حين أن نموذج النظام الطبيعي هو الذي يعتبر المنظمة ككل طبيعي، والذي تصبح فيها المنظمات غاية في حد ذاتها، ولها احتياجاتها المميزة التي يجب الوفاء بها، بغض النظر عن خطط صانعي "هذه المنظمات، فبمجرد إنشائها تتجه المنظمات إلى توليد غايات جديدة تحد من الطريقة التي يكمن بها متابعة المجموعات الاسمية (جودنر ١٩٥٥ Gouldner).

وفى حين يعد النموذج العقلانى وسيلة: إذ يعتبر المنظمات أدوات بشرية تكاد تكون قادرة على التصميم المناسب للأغراض المختلفة – فإن المفهوم الطبيعى هو أكثر عضوية تمامًا ؛ إذ إنه ينظر للمنظمات ليس باعتبارها أدوات يشكلها البشر ، ولكن باعتبارها مخلوقات لها صفاتها الخاصة وحيويتها ، وكذلك فإن تصور المنظمات بوصفها أنظمة طبيعية من المحتمل أن يؤدى إلى اعتبار أن المنظمات موجهة أساسًا نحو عقلانية رسمية واحدة وهرم وظيفى وتخطيط ، تحقق اللاشخصية والأهداف والكفاءة ، بدلاً من توجهها نحو تعدد الطرق العقلانية الفعلية والتحالفات والخطط والأشخاص والاحتياجات أو المستقبل .

ومن منظور نماذج الأنظمة يتضح أن أصحاب الدراسات التي أجريت مبكرًا حول المنظمات كانوا منظرين منغلقين و عقلانيين تمامًا ، سواء كانوا علماء اجتماع مثل (ماكس فيبر ١٩٤٨ Fayol) أو استشاريي إدارة مثل (فيول ١٩٤٨ Fayol) أو مهندسين مثل (تايلور ١٩٤٨ Taylor) ، ومنذ الثلاثينيات وحتى الخمسينيات تحول تركيز التحليل تجاه مفاهيم المنظمات باعتبارها كائنًا طبيعيًا متطورًا ، وقد نظر لها على أساس أن لها خصائصها النامية كالمجموعات غير الرسمية التى تنمو داخل التنظيم الرسمي العقلاني ، والتي يمكن استخدامها لزيادة كفاءة المنظمة (مايو Маyo الحريات المريات المحموعات غير الرسمية التي يشتمل عليها فقط ، وهي الحرية في إجراء عمليات المجموعات غير الرسمية التي يشتمل عليها فقط ، وهي الحرية في إجراء عمليات المجموعات غير الرسمية التي يشتمل عليها فقط ، وهي الحرية في إجراء عمليات المجموعات غير الرسمية التي تزدهر بداخله .

## داخل القفص المديدي ، هيث تتمكم المعادنات التي لا مفر منها :

#### : The Aston Studies

كان من المكن بناء قفص البيروقراطية من أي بعد من الأبعاد الخمسة عشر المكنة من الوصف المبكر لاتجاهات (فيبر) النظرية نحو البيروقراطية . وفي الحقيقة ، فإن (فيبر) قد استخدم أبعاداً أقل من ذلك بكثير ، ففي مطلع الستينيات وبعد استخدام نموذج الأنظمة المفتوحة : بدأ عدد من الباحثين في التفكير المنتظم حول متغيرات (فيبر Weber) ووزنها النسبي في بناء المنظمات . وقد انتقل بعضهم إلى مرحلة متقدمة ،

ويدأوا في تطبيق فكرهم المنتظم بتجميع وتحليل بياناتهم التجريبية التي تصف بنية المنظمات . وأكثر هذه الدراسات التجريبية تأثيرًا هي التي عرفت بدراسات (أستون Aston Studies ، باف Pugh وهيكسون ١٩٧٦ الدراسات اسمها من المكان الذي أجريت فيه ، وهو جامعة أستون الواقعة بالقرب من وسط مدينة برمنجهام بغربي إنجلترا .

والأبعاد الخمسة عشر المكنة في بناء المنظمة الموجودة في متغيرات (فيبر Weber) لم تتم دراستها كلها في الدراسة التجريبية : فقد أوضحت بحوث فريق (أستون Aston) الأولية أن من المحتمل أن تتم بنية المنظمة من خمسة أبعاد هي التخصص والقياسية والركزية والتشكيل ، والتي عرفت على النحو التالي :-

التخصص: درجة التقسيم إلى أدوار متخصصة .

القياسية: درجة اللوائح والإجراءات المكتوبة.

الرسمية: درجة التعليمات والإجراءات المكتوبة -

المركزية: درجة صنع القرار الفوقى،

التسلسل الإداري الطويل في مقابل التسلسل الإداري القصير ، وهيكلة الأدوار ونسبة الموظفين المساندين (١٩٨٨ ص ١٢٨) ،

فالمتغيرات قد أصبحت هى اللبنات الرئيسية فى أحد معالم تحليل المنظمات. وكانت الدراسات المكثفة فى الأدبيات النظرية السابقة حول المنظمات بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي أجريت فى عدد من المنظمات فى غربى إنجلترا مباشرة بمنزلة العامل المساعد فى إنتاج ذلك التحليل، هذا المشروع البحثى البارز تم صفه بالتفصيل فى مجموعة من أربع دراسات تشتمل على كل النتائج الرئيسية (راجع باف بالتفصيل فى مجموعة من أربع دراسات تشتمل على كل النتائج الرئيسية (راجع باف Pugh وهيكسون Pugh وهينجر الملام الم

الكثيرة للمقارنة التي تم تطويرها من البحث الأصلى (خضع المشروع ككل إلى نقد تحليلي قوى وشامل من قبل (ستاربك ۱۹۸۱ م) ، مثلما يورد (باف Pugh ممثلما) ، مثلما يورد (باف Dankerley) و (دنكرلي Clegg) و (دنكرلي ۱۹۸۸م) .

والمتغيرات البنيوية الخمسة التي تم التوصل إليها من خلال اتجاهات (فيبر) الخمسة عشر قد استمدت تجريبيًا من مجموعة واسعة للغاية من خصائص المنظمات البنيوية النظرية ، والتي تم تجميعها من سنة وأربعين عينة تمثيلية لمنظمات علم وضعت حسب الحجم والمنتج والغرض (التصنيف الصناعي القياسي) من بين المجموع الكلي للمتعاملين مع منظمات الاستخدام في غربي إنجلترا . وقد اكتشف أن هذه المتغيرات أبرزت تداخلات متماسكة معينة ، أو أبعاد تكررت مرات كثيرة في عينات كثيرة مستمدة من أقطار كثيرة (دونالدسون ١٩٨٦ Donaldson) وكانت هذه الأبعاد كما يلي :-

- بنية الأنشطة: التخصص والقياسية والرسمية كلها متداخلة بدرجة كبيرة، وقد أطلق على هذه الحزمة من التداخلات المتماسكة بنية الأنشطة، وقد اكتشف أن هذا البعد مرتبط أساسًا بحجم المنظمة، وبدرجة ثانوية بتكرار استخدام التقنية، وكلما كبر حجم المنظمة من منظور عدد الموظفين المتعاقد معهم في علاقة وظيفية مستقرة: أصبحت المنظمة أكثر تخصصًا وقياسية ورسمية، وفي عبارة أخرى كلها كانت درجة أنشطتها أكثر بنية، هذه الاتجاهات ستزداد، وخاصة إذا كانت تقنية المنظمة متكررة الاستخدام بدرجة عالية من منظور التشغيل التلقائي وتكامل العمليات.
- تركيز السلطات: ترتبط المركزية سلبًا بالتخصيص هذه العلاقة يتم تلخيصها في بعد بنيوى واحد يطلق عليه تركيز السلطات "، وهو إجراء يزداد كلما زاد اعتماد إحدى المنظمات على منظمات أخرى ،
- التسلسل الإداري لانسياب العمل: اشتمل هذا العامل على تسبة المرؤوسين ودرجة رسمية وقياسية الإجراءات الخاصة بقرارات الموظفين؛ فالمنظمات ذات

التكرار الأقل لاستخدام التقنية تتجه إلى الأخذ بنظام تسلسل إدارى أعلى لتحقيق انسيابية العمل .

وقد اكتشفت دراسات (أستون Aston Studies) أن حجم المنظمة كان هو العامل الرئيسي المحدد في هذه الملامح الرئيسية في بنية المنظمة ، وهو اكتشاف حظى بتأييد كثير من برامج البحوث الأخرى (على سبيل المثال بلو Blau وشونهر ١٩٧١ Schoenherr) . وبصفة خاصة ، لقد تبين أن للمنظمات الكبيرة أنشطتها الأكثر هيكلية ، أي أنها كانت أكثر تخصصاً ، وأكثر رسميةً ، وأكثر قياسيةً من المنظمات الصغيرة ، بالرغم من أنه لم تكن هناك علاقة قوية بين حجم المنظمة وأي من تركيز السلطة أو الرقابة التنفيذية لسير العمل .

وقد شكك بعض المعلقين فى الاستنتاجات الرئيسية . وعلى أساس نظام تحليل بيانات (أستون Aston) الأصلية : فإن (ألدرتش ١٩٧٢ Aldrich) يقول إن من المرجح أن العلاقة بحجم المنظمة ترتبط بالتقنية العالية والمتكاملة . والحجة هنا هى أن التقنية تقود إلى شروط توافر بنية أعلى للأنشطة . ويسلم باحثو (أستون Aston) بأهمية التقنية فى بناء الركيزة الفنية للمنظمات ، وهى العمل الذى يحيط بالتركيبة التقنية لانسياب العمل ، ولكنهم يرفضون أهميتها السببية فى مكان آخر . وبهذا الفهم فإنهم يتخلون عن تقليد سابق لنظرية المنظمات أرسته (جون ودورد ١٩٥٨ العمل ١٩٥٨) .

#### : Woodward

فى منتصف الخمسينيات قامت (جوان ودورد Joan Woodward) بدراسة نحو (٨٠) منظمة صناعية تقريبًا ، معظمها مؤسسات صغيرة مقارنة بالمجموعة التى قام باحثو (أستون Aston) فيما بعد باعتبارها عينات ، وفى حين أن دراسة (ودورد) شملت مؤسسات قليلة بلغ مجموع موظفيها أكثر من ألف (وهى سبع عشرة مؤسسة على وجه التحديد) ، و بلغت عينات دراسة (أستون Aston) خمسة وعشرين ألفًا من الوظفين – وصل عدد موظفى أصغر هذه المؤسسات حجمًا إلى (٢٠٠) موظف دهذا

الخلل فى حجم وحدات العينة ربما كان له الأثر الكبير على الحجم النسبى الذى أوكل مجموعة من الباحثين إلى دور التقنية فى تحديد بنية المنظمة (هيكسون Hickson ، باف Pugh وفيسى Pheysey ). وقد اكتشفت (ودورد) أن الاختلافات الهيكلية التى حددها باحثو (أستون) من منظور الرسمية والتمييز والمركزية وتركيز السلطات قد شكلت نمطًا متماسكًا عندما تم تقسيم عينة المنظمات وفقًا لنمط تقنياتها فى مجموعة أو ثلاث مجموعات هى :-

- الإنتاج بالوحدة أو في دفعات صغيرة ، حيث تقوم المنظمات بعمليات تشغيل
   صغيرة لمنتجات ذات تصميم خاص .
- ٢- الإنتاج بدفعات وكميات كبيرتين ، حيث توجد عملية إنتاج قياسية ومستمرة مثل
   قسم التجميع في مصنع سيارات .
- ٣- الإنتاج المعالج بالعمليات حيث يكون التشغيل طويلاً ومستمراً ، ويتم تكرار
   الإجراءات كما يحدث في مصنع للبتروكيماويات أو مصفاة نفط مثلاً .

وبالانتقال من المجموعة الأولى إلى الثالثة ، كانت هناك زيادة مصاحبة فى التعقيد الفنى . وقد صاحب ذلك تغييرات بنيوية محددة – فكلما زاد تعقيد التقنية : فإن المنظمة القائمة على تلك الثقنية أصبحت أكثر قبولاً للتنسيق من خلال تقييس العمليات . وفى عمليات الإنتاج بكميات كبيرة ، فإن ذلك قد تمخض عن بنية بيروقراطية بدرجة عالية . وعلى عكس ذلك ، فإن الإنتاج بالوحدة والمعالجة كان أقل بيروقراطية : لأن بنيته بسيطة نسبياً ومؤسسة على المراقبة الشخصية والمهارة الشخصية . وقد استخدم عدد أقل من الأخصائيين بدرجات تخصص أقل مع وجود علاقة أقل رسمية بين الإدارة والمعالمين . وفي الإنتاج بالمعالجة ، فقد تم توظيف عدد أكبر من الأخصائيين ولكن تم الستيعابه في أقسام الادارة . ونسبة للتكوين العالى في مهارات القوى العاملة ، والطبيعة القياسية العالية للعمل – فإن بنية المنظمة قد كانت ذات مرونة أكثر من مرونة بيروقراطية الإنتاج بكميات كبيرة ، بالإضافة إلى عدم وضوح بنيته التصنيفية حسب بيروقراطية الإنتاج بكميات كبيرة ، بالإضافة إلى عدم وضوح بنيته التصنيفية حسب

الوظائف ، وقد عملت بيروقراطية الإنتاج بكميات كبيرة بأعلى درجات القياسية ، وبأدنى مستوى للمهارات ، وبأعلى درجات الرسمية ، والتصنيف الوظيفي .

وبندو أن الاستئتاجات قد أصبحت مدركة الآن ، رغم أنه لم يتم إستيعابها قبل دراسية (ودورد Woodward) . ومن الواضع أن من بين إنجازاتها أن أصبحت تلك الاستنتاجات بديهية . ومنظمات الإنتاج في دفعات ستتجه إلى أن تكون أصغر حجماً : لأنها توظف عددًا أقل إلى حد ما ، كما تتجه إلى اتخاذ القرار المتعلق بكل بند من بنود الإنتاج أثناء العمل . وستتجه القرارات لتكون لها إنتاجية محددة بدلاً من تلك المتعلقة بنظام المنظمة الكلي ؛ ولذلك لن تكون هنالك جاجة إلى نظام بيروقراطي معقد . والعكس هو الصحيح بالنسبة للإنتاج بكميات كبيرة : فطبيعة المنتج تتطلب اتخاذ قرارات أقل ، ولكن نتائج تلك القرارات على النظام بأسره ؛ وسيكون لها تأثير على المدى البعيد : لأن عمليات تشغيل الإنتاج أقل وأكبر . والمستويات المتدنية في تكوين مهارات القوى العاملة تعنى أن هذا يتطلب آليات من التنسيق أكثر قياسية ورسمية . ومن ثم فإن (ودورد Woodward) لم تقدم وضعًا فحسب ، ولكن أيضًا قدمت شرحًا الختلافات بينة ، وهو الشرح الذي أخضع لقدر كبير من السائدة (مثلاً هارفي ١٩٦٠-Harvey وزوبرمان ۱۹۷۰ Zwerman) والتأثير (الذي أحدثه بلو وآخرون Blau et al بيرو ۱۹٦٧ م – ثوم برستون Van de Ven فان دي فن Van de Ven ودلبك ۱۹٦٧ مان دي فن ١٩٧٤) ، بالإضافة إلى ما وجه من نقد (قدمه على سبيل المثال - مارش March وماناري . (۱۲-۱۱ : ۱۹۸۸ Tayeb تایب - ۲۷ :۱۹۸۸ Mannari

#### الاتباء نحو عدم وجود بديل :

إذا ما تأملنا استنتاجات (أستون Asion) حول أهمية حجم المنظمة ، واستنتاجات (ودورد Woodward) حول أهمية التقنية في تحديد بنية المنظمة ؛ فإن هنالك عدة نتائج تطرح نفسها ؛ أولاً ، أن يكون للتقنية تأثيرها على بنية المنظمة كلما اقتربنا من ركيزتها الفنية (هيكسون Hickson وباف Pugh و فيسي Pheysey (١٩٦٩م) ، وثانيًا كلما كان حجم المنظمة أصغر ؛ كان تأثير تقنيتها عليها أكثر (تشايلد Child ومانسفيلد Pugh وهيكسون Pugh مهاك المعادية المعادية

هنالك مصاعب فى فرز التقنية من تأثيرات الصناعة فى هذه المقارنات ، مثلما لاحظ (تشايلد Child) و (مانسفيلد Mansfield) ، فغالبًا ما تستخدم التقنية نفسها فى المنظمات فى الصناعة نفسها وليس فى صناعات أخرى ، فما هى بالضبط العوامل المسببة فى مثل هذه المواقف ؟

لقد كان تشاؤم (فيبر Weber) الثقافي مستمدًا من الأهمية التي أرجعها للقيم التي رأى أنها تتلاشى لا محالة مع عقلانية العالم . وما يفعله باحثو (أستون Aston) و (ودورد) Woodward هو أن هذه الآليات هي أنواع التقنية المطورة والمختار والمتبناة ، وأما بالنسبة لباحثي (أستون Aston) ، فإن للتقنية دورًا محدودًا مقارنة بآلية حجم المنظمة : إذ يصبح الحجم هو العامل المحدد للققص الحديدي فيما أوردوه من حجج :

فستكون المنظمات الكبيرة في جميع الأقطار هي الأكثر رسمية وتخصصًا في بنيتها . ويرجع ذلك إلى أن النمو في كل مكان يعني حصاد اقتصاديات وفورات الحجم والخبرة بتقسيم العمل إلى أبعاد . كما أن المعرفة لدى أي شخص بما يحدث في المنظمة تصبح جزءًا أصغر من الكل : لذلك فإن التوثيق الأكثر للفعل والفعل المقصود القيام به إنما هو مطلوب لإدارة العمل : فالعرف غير الرسمي ليس كافيًا لإدارة أعداد كبيرة من الموظفين في المنظمات التي ينتقل فيها الموظفون من مكان عمل إلى أخر ". (٣٧ ميكسون وأخرون العلام على ١٩٧٩ م : ٣٧) .

"وببساطة ، فإذا اكتشف أن المنظمات الهندية أقل رسمية من المنظمات الأمريكية الأخرى : فإن الوحدات الهندية الأكبر ستظل أكثر رسمية من الوحدات الهندية الأصغر (هيكسون وآخرون Hickson et al ) .

هنالك منطق للمنظمات لا يمكن تجنبه: فكلما كبرت أعداد الموظفين في المنظمة: فستصبح أكثر بيروقراطية. وليس من الممكن أن تكون على خلاف ذلك . كما أنه لا يوجد بديل لزيادة البيروقراطية ، حينما كانت هنالك زيادة في حجم المنظمة . وإذا

كان الشخص من ذوى النزاعات العقلية ؛ فقد يرغب فى تسمية ذلك باتجاه نحو عدم وجود بديل " فى نظرية المنظمات أو على الأقل وجود القليل جدًا .

الاتجاه نحو عدم وجود بديل هو مواصفات منظمة في حجة واحدة معنية حول الحداثة: نظرية التحديث المرتبط بـ (كير وأخرين ١٩٧٢ Kerr et al) تتكهن بوجود منطق للتصنيع (كما تمت ملاحظة ذلك في مكان أخر من قبل كليج Clegg و دنكرلي -Dun- مـ ٢٤٧م، ٢٤٧م، ٢٥٠١م وهي حجة قويمة ؛ فالتحديث مدفوع من قبل التصنيع ، ويحدث التصنيع بدوره بواسطة منظمة ذات حجم كبير – والنتيجة الحتمية وفقًا لـ (مايكلز Michels) هي "من يذكر المنظمة ذات الحجم الكبير يذكر البيروقراطية": فالقفص الحديدي قد أغلق وأحكم القفل وأدير المفتاح ، والقفل هو الحجم والمفتاح . كما اقترح بشكل واسع هو الكفاءة .

#### تواعد الكفاءة :

#### نبير والكفاءة:

كيف ولماذا طغت البيروقراطية ؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب الخروج من إطار النظريات التحليلية الوصفية للمنظمات ، مثل تلك الخاصة بمدرسة (أستون Aston) ، والتي تخبرنا عن حال المنظمات كيف أصبحت بهذا الشكل ، فإذا أردنا أن نعرف لماذا هي كذلك ؛ فسيكون مطلوبًا إيجاد إطار آخر كما يبدو . ففي الكلمات التي ربما تكون أكثر ما كتب (فيبر Weber) شيوعًا حول المنظمات يبدو أن السؤال لماذا قد تمت الإجابة عنه بوضوح من منظور الكفاءة .

آلية البيروقراطية المكتملة النمو إنما تُقارن بالمنظمات الأخرى ، تمامًا كمقارنة الإنتاج باستخدام الآلة مع الإنتاج بالطرق غير الآلية ؛ فالدقة والسرعة وعدم الغموض والوحدة والخضوع الصارم والتقليل من الاحتكاك والمواد والتكاليف الشخصية كل هذه المسائل – مرفوعة إلى أقصى درجة في المنظمات ذات الإدارة البيروقراطية الصارمة وخاصة في شكلها الاستبدادي "(فيبر ١٩٤٨ Weber) .

وبالتأكيد فقد فسر ما قاله (فيبر Weber) في هذه الفقرة بأنه يمتدح البيروقراطية انظر على سبيل المثال بلو Blau وسكوت ١٩٦٣ Scott ) . ورغم ذلك ، وكما يشير (ألبرو

الرسمية بفكرة الكفاءة . فما أدركه (فيبر Weber) بوضوح تام هو أن العقلانية الرسمية بفكرة الكفاءة . فما أدركه (فيبر Weber) بوضوح تام هو أن العقلانية الرسمية الفنية ليست بالضرورة هى المعادل الكفاءة . ولم تكن الكفاءة مصطلحاً غريبا على (فيبر Weber) فحسب – (راجع ألبرو ۱۹۷۰ Albrow) ولكن حتى في تلك الرؤى الخاصة به فقد رأى أن تحقيقها تطلب أكثر من مجرد استخدام الأساليب الفنية وحدها : فقد تطلبت الكفاءة كذلك سياقًا قيميًا نموذجيًا تقدمه الثقافة فقط بدلاً من الأجهزة . فبدلاً من أن يعزى انتشار البيروقراطية فقط إلى كفاعتها من خلال الأجهزة ، ووفقًا لما قاله (فيبر) فإن الأكثر صحة هو الإشارة إلى ظروف العقلانية الثقافية كتفسير مناسب لانتشار البيروقراطية . هذا التفسير الثقافي يشير إلى إرساء القيم باعتبارها العنصر الرئيسي في تفسير قيام نوع معين من المنظمات : فالقفص الحديدي هو منشأ ثقافي عقلي بدلاً من كونه قيداً عقلانياً .

وإذا كان (فيبر Weber) يريد تقديم حجة تربط الكفاءة بالبيروقراطية ، فبالتأكيد كان سيجد من السهل عمل ذلك ؛ فقد كان ملماً تماماً بتقليد الاقتصاد الحدى في النمسا (ثيربورن Therborn ١٩٧٦ Therborn) الذي تم فيه رسم تلك الروابط . وعلى كل فإذا كان (فيبر) قد سلك هذا الطريق ، فمن المشكوك فيه أن يكون ما توصل إليه من ربط إيجابيًا . فإذا قبل (فيبر Weber) الحجة التي ربطت البيروقراطية لتحقيق الكفاءة : فقد كان من المضروري أن يثير حجة مضادة للموقف الاقتصادي الحدى ، فمن منظور الحدية الاقتصادية فأبرز ما في البيروقراطية هو أن عدم كفاءتها أكثر من كفاءتها . وببساطة ، فإن ذلك الموقف قد اعتبر أن الصفقات المتبادلة والطوعية بين الأفراد كانت هي شكل التبادل الكفء إلى أقصى حداً وبدلاً من أن تسهل البيروقراطية السوق لهذه الصفقات : فإنها تعترض طريقها بتدخل سلطتها المركزية التي تهيمن على التعاقد الحر بين الأفراد .

#### هايك – الأسوان والكفاءة :

من منظور البعد الاقتصادى الحدى ، فالطلب لا يجب أن ينظم : حيث إنه يبرز تلقائيًا إذا لم يخضع للتدخل ، وكما يقول (فريدريك هايك ١٩٤٤ F.Hayek > : التعليمات واللوائح التي تتحكم في المنظمة تخدم نتائج معينة يهدف إليها أولئك الذين يسيطرون على المنظمة : إذ يتعارض ذلك مع النظام التلقائي الذي يمكن أن يوفره السوق ، والمنظمات

سواء كانت بيروقراطيات عامة أم خاصة تشوه نظام السوق (هايك ١٩٦٧ مم) . وفي مقابل ضرورة المنظمة التي يدافع عنها (فيبر Weber) فإن (هايك) يفضل لامركزية ولا تفويض العمل للمساعدة في التكوين التلقائي للتحالفات الحرة التي تتم بين الأفراد دون إعاقتها من قبل سلطة أي المنظمات .

ويالنسبة لـ(هايك Hayek) فإن السوق هو مصدر النظام التلقائى: فالسوق هى التى تحسم غموض (هويز Hobbes): فالنظام الاجتماعى ممكن بسبب القرارات الحرة المستقلة والكثيرة جدًا للشراء والبيع فى السوق التى تتيحها آلية السعر . ويقول (هايك) إنه ليس هنالك نظام تخطيط مركزى يستطيع تحقيق نفس الآثار . ومن ثم يجب أن تصبح المنظمات البديل الأفضل الثانى للأسواق (وبالطبع فإن وجودها يدمر الأسواق)، ويقوم أساس النظام الناشىء من السوق على القرارات الحرة من قبل الكثير من الأفراد غير المرتبطين ببعضهم البعض ، وغالبًا ما تبنى هذه القرارات على الشراء والبيع . وتنفذ هذه القرارات بواسطة آليات السعر ، ولا يأمل التخطيط تكرار أسس هذا النظام المتميزة والضمنية ، بل يستطيع أن يظل إلى الأبد مرحلة على طريق الاسترقاق (هايك Hayek) .

وحينما يفشل التخطيط فبإن (هايك العبد النرة خبيثة ستنشأ ما لم تترك الأشياء للسوق . وخلافًا لذلك فإن خططًا أكبر وأكثر طموحًا ستسعى لتعويض فشل الخطط المبكرة . ومثل هذا الولع بالتخطيط محكوم عليه بالفشل : لاستحالة وجود أى قوة فائقة ذات قدرة على مركزة وتحليل جميع البيانات الضرورية لصنع القرار . بالإضافة لذلك ، فإن هذه القوة الفائقة ليست ضرورية ووفقًا لرهايك المعود السوق تستطيع أن تفعل أى شيء تستطيع الخطط فعله وبجهد واقتصاد أقل بكثير مما تبذله الخطط : فالنظام الذي ينتجه السوق لا يحتاج كي يخترع : فهذا النظام غير المخترع ليس حرفًا من صنع اليد الخفية للسوق ، بل هنالك أيضًا نظام أخلاقي داخل في ذلك . ويكتب (هايك المجاد ١٩٦٠ على الحد الخفية الراسخة . والقسر يمكن خفضه إلى الحد الأدنى فقط ؛ حينما يتوقع من الأفراد الإذعان طواعية لمبادئ معينة (أوردها هندس الأدنى فقط ؛ حينما يتوقع من الأفراد الإذعان طواعية لمبادئ معينة (أوردها هندس ١٩٨٧ المدري ١٩٨٨ المدري الم

ومن الطريف أن (هايك Hayek) المدافع عن الحرية من خلال السوق لا يعارض وجود المنظمة المؤسسة في ذاتها ؛ فهو يعترف بوجود المنظمات كأنظمة موجهة نحو الهدف على الأقل حيثما وجدت المؤسسات الربحية – فمهما كانت الأهداف الأخرى : فيجب إخضاع المنظمات بصراحة إلى الاستخدام المربح لرأس المال الموكل للإدارة من قبل المساهمين حتى تحصل على "الهدف الوحيد". وهو الحصول على أكبر قدر من العائد من الربح على المدى الطويل ، وبدون هذا التوجه ، فإن حالة المؤسسة الخاصة استنهار (هايك Hayek) استثناء للخطب التي تمتدح مسرات لليبرالية غير المقيدة ونقاء السوق باعتباره أكثر المؤسسات قدسية – فالمؤسسات الكبيرة مصرح بها مادام كل جانب من وظائفها خاضعًا لنظرية الربح ، ومرفوعًا كهدف يغطى مجموعة مصالح .

ويلاحظ (هندس ۱۹۷۲ Hindess) أن المفهوم الرئيسى الذي يعزز السوق في فكر (هايك Hayek) هو الحرية – ولأن التخطيط ينقص الحرية فيجب تجنبه ، ورغم ذلك فهو لا يعتبر أساس المنظمة في معظم تقديرات المؤسسات في العالم الحديث كإنقاص للحرية ، وفي هذا الصدد وكما يلاحظ (هندس ۱۹۸۷ Hindess) فإن (هندس) أقل ذكاء وواقعية بكثير من (فيبر ۱۹۷۸ Weber) :

وحقيقة إن الموظفين غير ممنوعين قانونيًا من الاستقالة والبحث عن وظائف بديلة ، لا تعنى أنهم غير معرضين للقسر من قبل أصحاب العمل ، إن تمديد حرية التعاقد في مجتمع ما قد تسير جنبًا إلى جنب مع نمو علاقة استبدادية في مجال الوظيفة .

وهذا هو ما يحدث بالضبط ، والتعتيم المعنى الخاص بهذه المسألة هو ما تعانى منه مداخل تحليل المنظمات القائمة على السوق .

#### أيماد السوق على المنظمات :

كان (هايك) أكثر المناصرين للسوق إثارة للانتباه ، ويعد الأب الروحى للمداخل النظرية التى هى ذات تأثير ضخم فى مناصرة اليمين الجديد فى العقد الماضى ؛ فقد فعلت تلك المداخل الكثير للإعداد لمناخ فكرى أكثر من مجرد قبولها التفسيرات من منظور السوق ، وأكثر من مجرد عدم ثقتها فى المنظمات . وعلى كل لا يجب أن يعتقد أن كل التفاصيل المعاصرة الموجهة للسوق ليست مقتنعة بأن المنظمات تمثل شيئًا

مرتبطًا بعمل غير طبيعى: فالبعض يحاول شرح المنظمات بدلاً من رفضها كليًا ككيانات غير شرعية . ومن بين هؤلاء كان هناك بعض الاقتصاديين الذين كان ابتكارهم هو تحقيق أن الوصف الخيالي لظاهرة السوق يقدم بعقلانيته السليمة واللامحدودة والحرة تفاصيل غير مقنعة لمعظم الصفقات الاقتصادية . وتحتاج تك الصفقات إلى فكرة تقابل قليلاً إلى حد ما فكرة التبادل الحر ، وتقابل كثيراً إلى حد ما فكرة التبادل العر ، وتقابل كثيراً إلى حد ما فكرة التبادل العر ، وتقابل كثيراً إلى حد ما فكرة التبادل العر ، وتقابل كثيراً إلى حد ما فكرة التبادل العر ، وتقابل كثيراً إلى حد ما فكرة التبادل العر ، وتقابل كثيراً إلى حد ما فكرة التبادل العر ، وتقابل كثيراً إلى حد ما فكرة المنطقة على المنطقة المنظرين بطريقة لم تكن كذلك بالنسبة لـ (فيبر Weber) .

ولابد من توضيح شيء حول هذه المداخل الاقتصادية للمنظمات ؛ فهذه الأطر تعمل بقيم سابقة ، وهي أن المنظمات عبارة عن انحراف عن نشاط اقتصادي بشكل أكثر طبيعية ، وهذا الشكل الاكثر طبيعية هو التبادل في السوق ، الذي تم تصويره كشكل اقتصادي بدائي ، ومن ناحية مبدئية كنوع ضروري من التحليل ، (هندس Hindess اقتصادي بدائي ؛ إذ يعد السوق نظرية جوهرية ، كما أن الأثار المفيدة لهذه النظرية ـ كما يُعتقد ـ يجب أن تكون ظاهرة في أي صفقات تجارية تتم وتكون متفقة مع هذه النظرية . وكما يقال ، فهذه الفوائد هي الكفاءة الاقتصادية والحرية الشخصية والفضائل التي تصل بها الأسواق إلى الحد الأقصى .

وانطلاقًا من هذه الرؤية كانت هناك أسواق قبل المنظمات ، وليست الأسواق بحاجة إلى التوضيح . أما التوضيح الكلاسيكي فقد أورده (أدم سميث Adam Smith التوضيح الكلاسيكي فقد أورده (أدم سميث ١٩٦١م) في دراسته بعنوان "استفسار في طبيعة وثروة الشعوب"، ذكر فيها أن السوق إنما توجد نتيجة للنزعات الطبيعية الكامنة في طبيعة البشر . وفوق ذلك فإن هذه النزعات موجهة نحو الاهتمام "بـ" المصلحة الذاتية "

إننا لا نتوقع الحصول على وجبتنا الغذائية: نتيجة لنزعة الخير لدى الجزار أو صانع البيرة أو الخبّاز، ولكن نتيجة لاهتمامهم بمصلحتهم الذاتية \_ إننا لا نهتم بإنسانيتهم بل بحبهم لأنفسهم، ولا نتحدث معهم حول ضرورياتنا ولكن حول فائدتهم هم (سميث ١٩٦١ Smith).

ويقول (سميث Smith) أيضًا إنه عندما يجتمع الجزارون ومصنعو البيرة والخبارون لتنظيم تقييد التجارة: فإن من المستبعد احتمال عمل ذلك: كي ينشئوا حواجن للمنظمات لتحرير التجارة بالاتفاق فيما بينهم ، بدلاً من التخطيط لكيفية الوصول بالسوق إلى الحد الأقصبي : فمن منظور (سميث Smith) فإن العمل الاقتصادي ظاهرة طبيعية ، وطبيعة هذه الظاهرة هو العمل الراجع للمصلحة الذاتية من قبل فاعلين راشدين وهم الأفراد ، وهذا المنظور يركز على مفهوم للعمل البشري المجزأ والأقل اجتماعية (جرانوفيتر Granovetter م ١٩٨٥) ، والذي ظل يتردد دون انقطاع في تقاليد الاقتصاد القديمة والجديدة المماثلة لها (راجع التحليل النقدى في دراسة كليج Clegg ودو ۱۹۸۸ ب - كليج Clegg دورهام Doreham ودو ۱۹۸۸) . ومن هذا البعد ، فإن انحراف المنظمة عن نظرية السوق كنظرية مؤسسة على الهرمية شيء يحتاج إلى التوضيح ، فمن بين المنظرين المعاصرين نجد (أوليفر وليامسون Oliver.E.Williamson ١٩٧٥م) ، الذي قام بالكثير من الدراسات لتنشيط الاعتقاد الضروري في بديهية السوق باعتباره تحليلاً للمنظمة ، وقد تم ذلك بمخاطبة وجود المنظمات من خلال الرؤية. التي تركز على أولوية الأسواق ، فحيثما تفشل الأسواق تنجح المنظمات ، (لاحظ أن هذا من أجل تأكيد افتراضات معينة حول طبيعة المنظمات بوصفها هرمية بالضرورة ، وقد تتحول هذه الافتراضات لتكون ينفس ضرورة الافتراضات ما تحته خط أحمر بينط صغير إلى الداخل: لأنه كلام مقتبس تابع الصفحة التالية حول السوق).

ولا نتعامل هنا مع الجوهر فقط ، بل أيضًا مع الهوية الفكرية كما يعبر عنها (جرانوفيتر Granovetter : ص٤٨٤) في وضوح :

لقد تم التسليم لفترة طويلة بأن الأسواق المثالية ذات المنافسة السليمة ، قد استطاعت البقاء في وجه الهجوم الفكري إلى حد ما : لأن الهياكل الاقتصادية المنظمة ذاتيًا تجذب الكثيرين سياسيًا ، وسبب آخر لهذا البقاء وإن كان فهمة أقل وضوحًا هو أن استبعاد العلاقات الاجتماعية من التحليل الاقتصادي : يزيل مشكلة النظام من الأجندة الفكرية على الأقل في المحيط الاقتصادي ، ففي حجج (هوبز Hobbes) ، تنشأ الفوضي لأن المعاملات الاقتصادية والاجتماعية الخالية من الصراع تعتمد على الثقة وغياب سوء السلوك ، ولكن هذين العنصرين من غير المحتمل وجودهما إذا ما نظر

للأفراد أنه ليس لهم علاقات اجتماعية أو سياق مؤسسى ، كما هى الحالة بالنسبة للطبيعة . ويحتوى (هويز Hobbes) هذه المفضلة بأن يضع عليها هيكلاً للسلطة الاستبدادية ، فالحل لليبرالية التقليدية وما يقابلها من اقتصاد تقليدى إنما يحوى تناقضات ، فالهياكل السياسية القمعية تصبح غير ضرورية للأسواق التنافسية التى تجعل القوة والاحتيال غير مجديين . وتحدد المنافسة شروط التجارة بطريقة لا يستطيع التجار الأفراد استغلالها . وإذا واجه التجار علاقة صعبة أو معقدة تتسم بعدم الثقة والاحتيال ؛ فقد ينتقلون ببساطة إلى مجموعة التجار الأخرين الذين يرغبون في ممارسة العمل التجارى وفقًا لشروط السوق . ومن ثم تصبح العلاقات الاجتماعية وبناصليها مسائل مثيرة للاحتكاك .

ومن منظور يتضمن هذه الأولويات ، يجب أن يكون واضحًا سبب طرح المنظمات لشكلة تحليلية ، ففي غالبية المجتمعات الصناعية المتقدمة ، فإن المعاملات التجارية تتم إما في المنظمات أو فيما بينها ، وأن الحجم الأكبر من الأموال يقع تحت سيطرة عدد قليل جداً من المنظمات ، ومع أخذ هذا في الاعتبار ، فإن وجود المنظمات بدلاً من الأسواق كمراكز رئيسية للعمل الاقتصادى يشكل حرجًا رئيسيًا للتقليدية الجديدة ، فحيثما يحدث العمل الاقتصادي في المنظمات ، فإن حرية السوق كحل للاحتيال أو عدم الثقة تختفي . ففي حين أن الشخص يستطيع أن ينقل بسهولة تعامله الاختياري من تاجر للخيول إلى أخر في سوق أو معرض للخيول ، فمن الأكثر تعقيدًا نوعًا ما -خاصة تحت ظروف رفع القيود عن سوق العمل التي يفضلها الاقتصاديون التقليديون -إعادة تنظيم علاقات التوظيف ، أو أن يختار الشخص أن لا يشترى شيئًا ضروريًا من مورد احتكاري أو عدد قليل من الموردين الاحتكاريين . وربما لهذا السبب من بين أسباب أخرى أكثر فكرية ، فإن وصفات السياسة العامة لمدارس النظرية مثل تحليل الاختيار العام " يجب أن تتكون دائمًا من علاج شاف بألا تكون هناك سياسة عامة كهذه . فبدلاً من ذلك ، يتم تخصيص ما هو عام ، على أن يترك اتخاذ القرار في أيدي قوى السوق الخفية المعروفة ، ولنفس هذا النوع من الأسباب فإن 'طبيعية ' السوق تهيئ هذه المدرسة لتعتبر وجود المنظمة كمشكلة تحتاج للتفسير . وبدءًا من هذا

الافتراض المنطقي بتفوق السوق وطبيعته ، فإن مشكلة تحليل المنظمة بالنسبة للمنظرين من ذوى التوجهات نحو السوق هي في المكان الأول لماذا توجد المنظمات ، في حين أن الأسواق هي الوسائل الأكثر كفاءة (في المعاملات التجارية ) كما تدل على ذلك بنفسها .

هناك صفتان رئيسيتان من منظور التوجه نحو السوق تسعيان لتفسير أين ومتى تطغى هياكل المنظمة على البيروقراطية : فإحداهما مستمدة من المؤرخ (ألفرد دو بونت شاندلر ١٩٧٧ Chandler م-١٩٨٧م) ، وتركز على الطريقة التي كانت بها المنظمة استجابة كفؤة لضغوط السوق ، في حين أن الصفة الأخرى مستمدة من اقتصاديات تكلفة المعاملات التجارية لـ (أوليفر وليامسون ١٩٨١ ، ١٩٧٥ Oliver E.Williamson ، ١٩٨٨ ، ١٩٧٥ التي توضح أن المنظمة تعد استجابة لفشل السوق .

## مِنظُرا السوق الماصران : وليامسون وشاندلر :

فى دراسة (وليامسون ١٩٧٥م) نجد أن الموضوع الرئيسى للافتراضات الجوهرية التى توضح التحول من "السوق" إلى "الهرمية" ، يكشف أنها فى الحقيقة وصف رسمى لحجة الكفاءة التى نسبت بالخطأ لـ (ماكس فيبر Weber Max) . فهنالك منظمات كبيرة ؛ ولذلك هنالك بيروقراطية ؛ لأن "الكفاءة هى المعامل المنتظم الرئيسى المسئول (وليامسون ١٩٨٣ Williamson) ، فإنه فقط حين تفشل الأسواق ينبغى أن تبرز المنظمات (لاحظ استعمال "ينبغى" فاستخدام البروز كشىء سيحدث فى المستقبل لا يتفق مع النعمة الليبرالية التى تسود هذا التحليل) .

ويبدأ (شاندار) بتناول كيف أن المؤسسات الصغيرة الملوكة للأسر، والتي كانت تدار بكل بساطة ، قد تحولت إلى مؤسسات أخرى ذات حجم كبير ، وأصبحت غير مملوكة لأشخاص ، وتمكنت من إدارة أقسامها المتعددة بطريقة بيروقراطية في الولايات المتحدة في القرن العشرين . وتأتي القصة على النحو التالي : أنه ورغم قيام نظام السكك الحديدية القارية ، فإن منظمات الأعمال التجارية بقيت صغيرة ، وعادة ما كانت تحت إدارة التجار . وقد أدى قيام نظام السكك الحديدية في منتصف القرن التاسع عشر إلى إحداث التغيير : فالتغيير الأول كان بسبب التنوع المجغرافي الضخم

للسكك الحديدية نفسها ، ولقد تلاشت إمكانية الإشراف من خلال الرقابة الشخصية للمالك المشرف ، بواسطة العمليات الكبيرة للمنظمة ، وكان على السكك الحديدية أن تطور بديلاً أخر إذا أرادت أن تزدهر ، وقد وجد هذا البديل في تبنى الأنموذج العسكري للبيروقراطية ولصيغة المؤسسة المستقلة ذات الوحدات المتعددة ، وقد حدث التغيير الثاني بواسطة الأسواق التي افتتحتها السكك الحديدية ، وبدأ حينها التفكير في إمكانية قيام أسواق للكميات الكبيرة على الأقل من المنظمات التي كانت قادرة على زيادة حجم إنتاجها .

ويقول (شاندار Chandler) إنه مادام حجم العمل التجاري يتسع: فقد وجد أصحاب الأعمال أن من الأكثر كفاءة أن يدمجوا الخدمات المتعددة في إطار واحد، والتي سبق أن اشتروها من وكلاء في السوق يحصلون على عمولتهم مقابل ذلك. وكانت هذه الخدمات من قبيل شراء المواد الخام، وتمويل الدين والتسويق والتوزيع. ويدأ التنسيق الإداري يحل محل تبادلات السوق كالية رئيسية للتحكم؛ لأن ذلك التنسيق كان طريقة أكثر كفاءة من الناحية الفنية لإنجاز حجم أكبر من العمل التجارى. وقد كانت الإنتاجية والأرباح أعلى، وكانت التكاليف أقل حيثما حلت المنظمة من خلال البيروقراطية الأساسية محل تجزئة الأسواق.

وتوافينا بعض التفاصيل برؤية نافذة في الكيفية التي تحقق بها هذا النمو . وعلى الرغم من أن هذا النمو يحدث باستمرار في كل مرة تعين فيها مؤسسة عمالة أكثر أو تشترى حصص منافسيها ؛ فقد تم إثبات أن هنالك في الحقيقة أنماطًا مميزة النمو ، يتم تحقيقها من خلال دمج المؤسسات في بعضها بعضًا (أجليتا Ачч Aglietta يتم تحقيقها من خلال دمج المؤسسات في بعضها بعضًا (أجليتا عصل لذلك بحكم فالمنظمات لا تنمو إلى منظمات كبيرة بطريقة مجردة ، فهي غالبًا ما تصل لذلك بحكم عملها التوكيدي بطريقة مجردة ، ومن خلال المنظمات الأخرى التي تقوم بشراء أسهم المنظمات الكبيرة تكتسب كبر حجمها من شراء أسهم المنظمات الأخرى . ويقول (أجليتا Ayva Aglietta) إنه كانت هناك عدة فترات الشاط عال متعلق بدمج الشركات معًا في الولايات المتحدة ، مع بلوغ ذلك النشاط ذروته في نهاية القرن التاسع عشر ، وقد أدت هذه الموجة لدمج الشركات إلى تعزيز الهياكل البيروقراطية .

وفي نهاية القرن التاسع عشر ، حدثت موجة من الدمج الأفقى والنوعى والدمج الرأسى شملت الموردين ومنافذ التسويق وهكذا . وكانت الحصيلة النهائية لذلك أن ما كان يعرف بالأعمال الحرة المميزة للأسر ، قد أعيد تأسيسها تحت إدارة منظمة واحدة . وغالبًا ما كان يحتفظ بالملاك السابقين من الأسر كمديرين مستقلين في المنظمات الجديدة (إدواردز Edwards ص ۱۸) . وكانت معرفتهم اللصيقة بالأعمال التجارية المحلية لا تقدر بثمن بالنسبة للملاك الجدد ، والذين غالبًا ما كانوا يعرفون القليل عن تفاصيل العمل الذي آلت إدارته إليهم . وقد كان أولئك الملاك الجدد قادرين على ممارسة النفوذ شخصيًا ، على أساس معرفتهم الفنية اللصيقة بالعمل الذي كان يتم إنجازه . وبالإضافة لذلك ؛ فقد كانوا على مقربة كافية من القوى العاملة بحيث مكّنهم ذلك من أن يكون لديهم رقابة فاعلة على المنظمة (فوكو ۱۹۷۷ Foucauit م) . مكّنهم ذلك من أن يكون لديهم رقابة فاعلة والقرب المكاني المنظور . وغالبًا ما تكررت تلك الظروف في المنظمات الجديدة المدمجة ، وذلك بدمج عناصر السوق الداخلية في المنظمات الأكبر ؛ و يعرف النظام اللازم لعمل ذلك بـ التقاعد الداخلي " (ليتلر Littler ) . (١٩٨٨ ) .

وسيتم وصف هذا النظام باختصار من منظور قريب لآراء (شاندار Chandler) و (وليامسون) ، وسيتم في الفصل الرابع استعراض هذه المادة لتأكيد بعض ملامح هذه الظاهرة ، والتي قد توحي بنفسها إلى شخص ينظر إليها من بُعد "سلطوي" ، وللأسف ، فرغم أن التقديم هنا قد صُمّمٌ لإضاءة جوانب مدخل "السوق" ؛ فإن الواقعية تملى تكملة ذلك ببعد سلطوى واضح في بعض الحالات .

وقد استخدم نظام التعاقد الداخلي على نطاق واسع من قبل المنظمات في القرن التاسع عشر ، كما استخدم في القرن العشرين من قبل الدول الرأسمالية الرئيسية : بريطانيا واليابان والولايات المتحدة (ليتلر ١٩٨٢ لم) ، وقد اشتمل جوهر هذا النظام على صاحب للعمل ، ومالك لرأس المال يقومان باستئجار عدد من مقاولي

الباطن . ويقوم كل واحد من مقاولى الباطن بالتفاوض مع صاحب رأس المال حول مبلغ مقتطع ينص عليه في العقد ، ويوافقون بموجبه على توريد عدد معين من السلع بتاريخ وأساس محددين من خلال تعيينهم للعمالة لتعمل في المنظمة مستخدمة تقنيات المنظمة وموادها الخام ،... إلخ ؛ لإنتاج سلع للمنظمة فقط .

وقد يتم تعريف التعاقد من الباطن من خلال ما يعتبره (وليامسون NAAA) الوحدة الأساسية للتحليل الاقتصادى ، وهى عبارة عن معاملات اقتصادية تعرف بأنها تبادل للبضائع والخدمات عبر حدود ، ويتم تحديد تكاليف المعاملة من قبل صاحب رأس المال فى العقد الابتدائى مع مقاول الباطن . وبعد ذلك يترك لمقاول الباطن تحديد كيفية القيام بالعمل ، وتعيين من يقوم به وتحديد الربح أو الخسارة والطريقة التى تنجز بها المعاملات . ويرى (وليامسون) أن جميع تكاليف المعاملات تبدو وكأنها قد نقلت بواسطة صاحب رأس المال إلى مقاول الباطن ، وسيتولى المقاول - وبشكل نموذجى - الإدارة من خلال الرقابة المباشرة الأساسية على العمل .

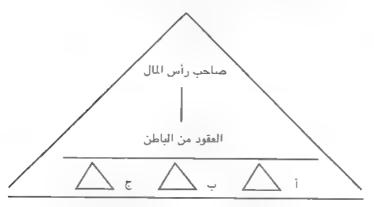
## الشكل رقم (٣-١): تنسيق المنظمة من خلال السوق الخارجية



وقد حسم هذا النظام عن طريق الخطأ مشكلة الرقابة ، التي كان من المكن أن تحدث كلما كبر حجم المنظمة إلى ما وراء المساحة المرئية من جانب فرد واحد ، ونستطيع تصور ذلك على الفور (انظر الشكل ٣-١) ؛ فالعديد من المنظمات المنفصلة في مجال الصناعة مثل منظمات صناعة الفولاذ قد تكون ارتبطت ببعضها بعضًا من خلال مجموعة متسلسلة من معاملات السوق ، فمنتج المنظمة "أ" يصبح مادة للتحويل والتصنيع من قبل المنظمة "ب" وهكذا ، وترتبط هذه التبادلات معًا من خلال السوق ، حيث تقوم المنظمة "أ" بالتعاقد مع المنظمة "ب" ؛ حيث تستخدم الأموالي كوسيلة للتبادل والعقد كوسيلة للتنسيق . وعقب تكاملها الأفقى من خلال شراء الأسهم ، فإن المنظمات المحددة تندمج في إطار منظمة شاملة تصبح فيها وسيلة التنسيق هي العقد من الباطن (انظر

الشكل ٢-٢). وقد أوجد ذلك في المنظمات الملوكة للأفراد إمكانيات الإدارة الشخصية البسيطة التي اتسمت بها المنظمات الصغيرة ، كما أنه رسع دافع الربح لدى مقاول الباطن . وقد تُرك الخيار لهذا الفرد ، الذي يتصرف بموجب شروط العقد وتوقعات الربح ، لتحقيق تحويل المعاملة . إن ذلك الذي تم بالضبط كان متروكًا لتصرف المقاول من الباطن ومفاوضات "وحدة عمله". وقد كانت العلاقات أسرية أحيانًا تتم في ظل سلطة أبوية ، وأحيانًا أخرى استغلالية بصورة عالية ، وفي أحيان أخرى قلت في ظل العلاقات الهرمية غير الرسمية لرئيس العمال . وأحيانًا قد يؤدون العمل في جماعة في ظل قاعدة يمكن أن نطلق عليها قاعدة الإدارة الذاتية".

الشكل (٣-٢) : تنسيق المنظمة من خلال العقود من الباطن



ومن وجهة نظر صاحب رأس المال ، فإن العقود من الباطن كانت لها عدة جوانب للجذب بصفتها نظامًا ؛ فقد كانت مرنة من حيث تذبذبات الطلب وأثرها على التوظيف ، وقد حولت المخاطر الكامنة في تنظيم العمل وجودة العمل والمواد الخامة والمصنع إلى الوكيل المتعاقد ، كما أخلت مستولية صاحب رأس المال من حساب رأس المال التفصيلي من خلال ألية تحديد الدافع في عقد بمبلغ مستقطع ، كما فتحت فرصة التدرج أمام العاملين الذين قد يصبحون وكلاء تعاقد ، وأدت إلى توليد آلية يمكن أن يزدهر بموجبها الابتكار في تصميم العمل والمنظمة كطرف في العقد من الداخل .

وعلى الرغم من ذلك ، ورغم هذه المزايا الواضحة ، فإن التعاقد من الباطن بدأ يتدهور منذ الربع الأخير من القرن التاميع عشر في كل من بريطانيا والولايات المتحدة ، كما أنه بدأ يتدهور في اليابان منذ مطلع القرن العشرين ، فمن منظور (وليامسون Williamson) فإن تكاليف المعاملات التجارية بدأت تفوق فوائدها . وهذه التكاليف كانت مرتبطة برصد سير عمل العقود . وقد وفرت قدرًا قليلاً من التحكم في الجودة أو الخسيارة على سبيل المثال. كما أن بعض المتعاقدين من الباطن تصرفوا بطريقة انتهازية خادعة ، أي أنهم لم يفعلوا ما توقعه منهم صاحب رأس المال أو المقاول بالضبط، وقد لا يثير هذا دهشة أي أحد ملم بالأدبيات بالحجم الكبير في علم الاجتماع الصناعي ، الذي يبرز كيف أن عقالانية التصرف من قبل أشخاص اقتصاديين مختلفين يعملون في نفس المؤسسة تنشأ حسب المواقف بصور ثابتة (مثلاً تايلور Taylor ووالتون Taylor ۱۹۷۱ هي خدعة لشخص أخر.. والمقاومة داخل المنظمة أمر عادى جدًا (كليج ١٩٨٩ Clegg ب.١٩٨٧). ٢٠٩) ، بل قد يصل المداع ببعض الأشخاص ليطول التحاقهم بالنقابات في محاولة منهم لتحسين موقفهم الجماعي . وقد كان هناك موقف \_ سواء كان مشكلة أو خدعة أو لم يكن كذلك \_ برزت من خلاله طرق عقلانية مقاومة من جانب العاملين في منظمات السنوات المبكرة من القرن العشرين ، وبالإضافة إلى ذلك كانت هنالك طرق عقلانية كتلك الطرق الخاصة بالإدارة العملية تم تطويرها من قبل وكلاء أخرين: لتحقيق استخدام أكثر كفاءة لطاقة هؤلاء العاملين ، وقد تطلب مثل هذا الاستخدام توافر علاقة تعاقدية أكثر تنظيمًا بين العامل الفرد والمنظمة أكثر من تلك التي يوفرها التعاقد من الباطن ، خاصة أن أحوال السوق في البيئة قد تغيرت ، وكان نمو أنواع مختلفة من الحركات العقلانية مثل الإدارة العلمية هو الذي أدى إلى انتشار بيروقراطية العقلانية الوظيفية في المنظمات (كليج Clegg ودنكرلي ١٩٨٠ Dunkerley م: ٨٦ ـ ٨٤) . ونتيجة لهذه الأسباب المختلفة ، فإن الوكلاء الذين احتلوا موقعًا إستراتيجيًا في المنظمات ؛ قد سبعُوا الاستبدال الشكوك الموجودة في السوق الداخلية من خلال إنشائهم لهياكل متحكمة أدت إلى نقل المعاملات التجارية إلى داخل المنظمات وقللت من تكاليفها، ومن ثم زادت من الكفاءة من وجهة نظر صاحب رأس المال (وليامسون Williamson ١٩٨٥م: ١٦٢-٦٨) ، كما أنهم قد سعَوًا لتجنب الشكوك الموجودة في الأسواق

الخارجية ؛ وذلك بشراء أسهم المنافسين والموردين والمسوَّقين وهلم جراء وبترجمة تفاصيل التاريخ الاقتصادي إلى أفكار تتعلق بعلم الاقتصاد ، فإن البيروقراطية تحدث عندما يمكن تقليل تكلفة المعاملات الاقتصادية للحد الأدنى بإدخال هذه العمليات في المؤسسات التجارية ، بدلاً من التفكير في إنجازها من خلال السوق . وهذا البعد يعني أنه كانت هناك أسواق أولاً ، ثم كانت هناك منظمات نمت كرد فعل لإخفاقات السوق -واحتمال فشل السوق يصبح أعلى درجة كلما كان السوق معقدًا وأكثر شكوكًا ، أي كلما ابتعد عن المنافسة المثالية والسليمة ، كل ذلك مقبول رغم أنه أحيانًا غير واقعى حسيما عبر عنه (وليامسون) من منظور مفاهيم رئيسية بسيطة : الشكوك في السوق وانتهازية الوكلاء الاقتصاديين التي أسست في بعض الأحيان على عقلانيتهم المحددة ، وهي حقيقة تفيد أن لهم مهارات جماعية إستراتيجية يساومون بها (هيكسون وآخرون Hickson et al) ، وهو تحديد لمعلومات المنظمة حول بيئة التشغيل و هلم جرا ، هذا ، وتؤدى أنواع المعاملات الاقتصادية المختلفة إلى قيام أنواع مختلفة من المنظمات والمعاملات الاقتصادية التي يوجد مزيد من التشكك في نتائجها في المستقبل القريب، والتي هي محددة عمليًا ، وغالبًا ما يتكرر حدوثها وهي المعاملات التي يغلب احتمال التعبير عنها من قبل المنظمات . وطبيعة تنوع المنظمة يتم شرحها من خلال تعقيدات الأسواق؛ فالمنظمات هي بوجه عام الأكثر كفاءة وإلا لما استطاعت أن توجد: هذه هي النتيجة التي يجرنا لها هذا المنطق المتفائل في غباء ، كيف يمكن استبدال التخيل السليم للسوق التنافسية في المقام الأول بخلاف هذا المنطق.

وتُستمد المنظمات من الأسواق حيث تميل العقود لتكون عقودًا طويلة المدى ، بدلاً من أن تكون قصيرة المدى ، وحيث تكون الثقة فى البيئة أكبر من التشكك فيها . (فى الحقيقة أنه مادام أن المتغير الرئيسي يؤثر على الثقة فى السوق : فإن هذا يعكس حالته التنافسية السليمة ، أى فقدانه للتنظيم ، وبمجرد قبول التنظيم ، فإن الشك فى البيئة يبدأ فى الازدياد على نحو واضح) . وحيث تكون الحواجز كبيرة أمام دخول وكلاء جدد (مرة أخرى ، هذا يعنى أن هذه الحواجز غالبًا ما تكون تنظيمية : إذ إنها تختص بالقدرة على تعيين العمالة ورفع مبالغ الاعتماد وتأمين التوريدات وهكذا ...) ، فإن هذه المسائل أقل ارتباطًا بالمسائل التي تتعلق بالقدرات الفردية ، بل هي أكثر

ارتباطًا بالاتصالات التنظيمية وموارد البيئة والشبكات المتوافرة) . ولذلك فإن المناقشة الأساسية للموضوع الرئيسى في نظرية (وليامسون) هي أن المنظمات تنمو عندما تفشل الأسواق ، وعلى كل ؛ فمن ناهية فإن ما يصفه (وليامسون) هو موقف تغشل فيه الأسواق ، إما بسبب العقلانية المحددة التي يبرزها الوكلاء عندما تواجههم قرارات تعتمد على معاملات اقتصادية طويلة الأمد ، وإما حيثما يكشف الوكلاء عن انتهازيتهم ، أي اهتمامهم العقلاني بالذات التي يُعبر عنها من خلال ميلهم إلى الغش في الشروط التي تم التعاقد عليها . وفي حين أن الشروط الأخيرة ليست بالضرورة تنظيمية ؛ فإن الشروط الأولى تبدو كذلك ، وحيثما وجدت حجة تقول إن الأسواق تفشل بسبب نمو المنظمات ، فإنه من غير المناسب الاعتقاد في الوقت ذاته بأن هذا الفشل سيعمل كذلك على تفسير نمو المنظمات ؛ فانتيجة ستكون - أيضاً - هي السبب .

ويحدد (جرانوفيتر Granovetter م-٤٩٤) الانتقال من الأسواق إلى الهرمية من منظور دمج افتراضات دون الاشتراكية ، والأخرى المفرطة في الاشتراكية والتي استخدمها (هويز Hobbes) بفاعلية في كتابه : "لفياثان : أي الوحش الشرير" ، فالسوق كما رأينا قد تم تصورها على أنها حالة طبيعية ، واعتبرت المنظمة بمنزلة جماعة أخلاقية ، يقوم فيها التسلسل الهرمي بلعب دور مساند إذا ما فشل النظام الأخلاقي ، وتصرف العملاء بانتهازية مخادعة . ومن ثم ، فإن المنظمة تعمل بطريقة شبيهة بمجتمع (هوبز) الأسطوري وملكه في النظرية السياسية في الغالب الأعم (كليج ١٩٨٩ Clege ؛ فالمنظمة تضم بداخلها شروط الوحدة العضوية والسلطة الهرمية . وقد يكتشف المرء أن ما يساعد في تفسير هذه الحجة هو أن يقصد ألا يكون جادًا -وخلاف ذلك ، فإن المرء قد يخلص إلى أن طبيعة العضوية في المنظمات لا تمت بصلة لتلك الضرورة الاقتصادية التي تؤدي إلى القيام بالأعباء المملة للعمل الذي كتب عنه كل من (ماركس Marx) و (فيبر Weber) . فبالنسبة لغالبية الأشخاص ، فإن حساب التفاضل يبدو كأنه منظمة مخدمة ، يمكنهم اصطيادها إن وجدت ، سواء غطت المعاملات الاقتصادية على القيم الأخلاقية أم لم تغطُّ ، فهذه مسألة تجريبية تعتمد إلى حد كبير على الأطر المؤسسية التي ينشأ فيها التبادل ، ونفس الشيء قد يقال كذلك عن العودة إلى الهرمية ، فليست هنالك ضرورة لذلك أيضًا ، وفي الحقيقة ، فإن العودة

للهرمية في الدراسة (وليامسون) تعرض كيف أن الطاعة تتولد في المنظمات (راجع بيجارت Biggart وهاملتون ١٩٨٩ Hamiltonم كليج Biggart م) بالإضافة إلى ترسيخ كل عمل المنظمة في أطر مؤسسية (جرانوفيتر ١٩٨٥م) . ويناقش مدخل (وليامسون) كيف أن المنظمات تنمو عندما يفشل السوق ، بسبب زيادة تكاليف المعاملات التجارية . لاحظ أن الإخفاقات الهيكلية الناتجة من نمو التركيز مستبعدة هنا .

إلا أننا وجدنا (شاندار Chandler) على خلاف ذلك ـ يقول إن المنظمات تنمو حيثما كانت مدفوعة من قبل السوق ، وتميل الحجتان للتقليل من أهمية إمكانية أن تكون المنظمات قنوات وساحات وفرصًا للنفوذ (كليج أبهم (أممية أفضل باعتبارها مواقع للنفوذ مبنية من أي مواد متوافرة بما في ذلك المعرفة العقلانية ؛ وذلك بتوظيفها من قبل أي وكلاء ممن لديهم اهتمام بها وبما حولها، والتعاقدات ليست مكتملة لهذا السبب ، كما اتضح تجريبيًا (كليج ١٩٧٥ Cleggم) ، ونوقش نظريًا (كليج ٢٩٧٥ Cleggم) .

#### المساديات والمواءمة والكفاءة :

إن التفاصيل التي يوردها (شاندار Chandler) تتماشى بعدة طرق مع تفاصيل نموذجية لنظرية المصادفة مثل تلك التي أعدها (لكس دونالدسون Aston) . ففي تلك (أراع أو تلك التي مررنا بها في نظرية المصادفة لمدرسة (أستون Aston) . ففي تلك التفاصيل ، فإن المصادفة والأعداث المشروطة أو غير المتيقن منها أو العارضة والتي حددت بنية المنظمة – كانت نتيجة محتومة للنمو في حجم المنظمة . ويجب القول بأن ليس كل منظري المصادفة يتفقون على هذا الشكل للمشروع ؛ فالبعض يقول بأن من المحتمل أن هذا المفهوم مقيد بدرجة تفوق الحد . فعلى سبيل المثال يبدى (مينتزبرج الافتراضات العقلانية المنضمة في مرئيات (دونالدسون المصادفة الارتياح تجاه الافتراضات العقلانية المنضمة في مرئيات (دونالدسون Donaldson) . وسوف نقف على أراء (مينتزبرج Donaldson) في الفصل الرابع . وسنركز هنا على (دونالدسون) ؛ لأنه يقدم ببساطة مفهومًا مقبولاً لنظرية المصادفة في المنظمة ، ولابد من الاعتراف بوجود أشكال أخرى لهذه النظرية .

وتُدرز دراسة (دونالدسون Donaldson ه١١٩٨٨) الازدهار الكامل للرؤية التي أعدها (فيبر Weber) في البداية ، والتي تتسم بالعقلانية والتشاؤم الثقافي . وبالإضافة لذلك ، فإن هذه الدراسة تضيف لنظرية المنظمة "دفاعًا" ذا مفهوم معين تم تطويره من نظرية المصادفة ، ويتعلق بما يجب أن تكون عليه نظرية المنظمة . ومن الإنصاف القول إن (دونالدسون) كان أقل اهتمامًا بالمدى الكامل لما يتم عمله وفقًا للقاعدة العامة في دراسات المنظمات ، وأكثر اهتمامًا بوضع حدود شرعية في جوانب معينة فيها والدفاع عنها . وبعبارة أخرى ، فإن نظرية المنظمات خاضعة للشرط الأخلاقي . وعلى سبيل المثال ، فإن (بوبر Popper) في عمله "الفلسفة الأخلاقية للعلم" ، قد أعاد تعريف هذا المجال بطريقة نموذجية ؛ من أجل أن يستبعد الكثير مما أحدثه تحليل المنظمات (راجع منتدى دراسيات المنظميات ، هيننجيز وأخبرون ١٩٨٨ Hinings et al حول دراسية دونالدسون ١٩٩٥) . وتكمن إعادة هذا التعريف المقيد في توفير حيز منطقي يصبح فيه تصميم المنظمة بصفتها مجموعة من التغييرات المتسلسلة حول موضوع عقلاني محدد الجوهر ، وأن يكون مبينًا وفق ما يجب أن يكون عليه تحليل المنظمة ، هذا ، ومن الواضح جدًا أن المشروع أخلاقي ؛ إذ إن شرحه لا يترك مجالاً للشك ( راجع التحليلات في دراسة كليج ١٩٨٨ Clegg كوليباتش ١٩٨٨ م - ريد . ( 1944 Reed

ويتبنى (دونالدسون Donaldson) من ناحية ضمنية تشاؤم (فيبر Weber) الثقافى . ففى حين كان تشاؤم (فيبر Weber) قاطعًا وناقدًا وساخرًا : فقد أنشأ (دونالدسون) أداة غير حادة ، بالإضافة إلى افتقاره إلى النقد الاجتماعى الفاعل ، والذى كان موجهًا لمعالجة موضوع واحد فقط ، بل إن أفضل الموضوعات لديه تعانى من تكرار لانهاية له . ويركز طرح (دونالدسون Donaldson) على أن الأشياء التي تكون كفؤة ، إنما تكون كذلك خلافًا لما تسمح به مجموعة صغيرة من خيارات التصميم المحددة ، وإذا كانت الأشياء كذلك ، فإنها من وجهة عقلانية تصبح كما هى ؛ ولذلك فإنه قد يوجد ـ أو ربما لا يوجد ـ ما يبرر القلق حولها ، وكما ورد فقد يطلق المرء على هذا التجاه عدم وجود بديل .

ويحقق "اتجاه ليس هنالك بديل " قصب السبق في دراسة (دونالدسون ١٩٨٥) حول نماذج خطة وبنية المنظمات المقسمة والأحداث العارضة التي تتداخل مع التقسيم. وفى هذا الصدد ، فيإن "اتجاه ليس هناك بديل يستقى أفكاره من أفكار (شاندلر ١٩٢٢ م-١٩٦٧م) و(وليامسون ١٩٧٥م) من أجل تطوير منظور تكون فيه سمات بنية المنظمة ، كالتخصص والقياسية والرسمية والهرمية والمركزية ، مرتبطة بمتغيرات طارئة بما فى ذلك الحجم ، وعلى أية حال ، فعقب تحليل (شاندلر) الخاص بظهور المؤسسات بالأقسام المتعددة ، فإن مدخل المصادفة قد دفع خطوة أبعد ؛ فقد انصب الاهتمام آنذاك على كيف ومتى تتغير الظروف الطارئة وعمل المنظمات للتعديلات في بنيتها لاسترداد التوافق الفعال بين شكلها أو بنيتها وأدائها الوظيفى .

وقد تتعرض المنظمات إلى تغيير ما في طريقة ممارسة مديريها التنفيذيين لبعض الخيارات الاشتراكية (تشايلد ١٩٧٢ Child م) ، المتعلقة بكيفية تنسيق وحداتها الفرعية المختلفة ، وقد حدَّد (دونالدسون ١٩٨٥) أربعة أنواع مبرفة في الخطط الضاصبة باختيار البنية والتصميم . وهذه هي البني الوظيفية (حيث يوجد تنظيم مكون من وحدات فرعية وظيفية مثل الإدارات الأكاديمية في الجامعة) . هذه الإدارات عبارة عن تقسيمات ، إما على أساس المنتج (ويتم ذلك بتنظيم الجامعة إلى وحدات فرعية في مقابل منتجات الجامعة مثل الشهادات والشعب التي تمنح شهادات متميزة في الأداب والعلوم والتربية وهكذا) ، وإما على أساس المساحة (حيثما تعددت مساحات مباني الجامعة وكونت كل مساحة وحدة فرعية) ، وإما بنية متفرعة ، حيث يوجد التمييز بأكثر من معيار واحد ، ولنقل بالمساحة (مبانٍ متعددة) ، والمنتج هو (الشعب) ، والحجة في ذلك هي أن كل واحد من هذه الخيارات سيكون خطة أكثر مناسبة لمواقف معينة دون غيرها ، ولتحديد خيار للتصميم ، فإن (دونالدسون ١٩٨٥م أ) يقول بأن هنالك أربع أسئلة رئيسية تتعلق أولاً بدرجة تنوع المنتج ، وثانيًا بالتنوع الجغرافي ، وثالثًا بالعلاقات بين المنتجات عندما تكون المنظمة قاصرة على منتج واحد فقط ، ورابعًا هنالك عدد من المنتجات ذات الارتباط ببعضها البعض ، وباستعمال قرأر فرعى لاختيار تصميم المنظمة فإن (دونالدسون) يحيل مسالة فعالية المنظمة برمتها إلى اختيار بين ثلاثة عشر تصميمًا مختلفًا ، يصبح كل منها أكثر فاعلية عندما تسود ظروف إستراتيجية معينة . (من المستغرب أنه ورغم النقد اللاذع الذي وجهه (دونالاستون) إلى منظور (جون تشايله ١٩٧٢ J. Child) الخاص بالخيار

الإستراتيجي الذي ضمنه (دونالدسون) كتابه في وقت مبكر - فإن ما يطرحه هو أداة لتنفيذ تلك الخيارات) .

وقد تؤدى نظرية (دونالدسون) إلى الاعتقاد بأن المنظمات الكفؤة والناجحة فى الصناعات المتشابهة وذات الثقافات المختلفة ، سوف تتبنى نفس الإستراتيجية والبنية . وبهذا فإن حجته ستكون متمشية فى تكهناتها مع النتائج التى سلم بها (شاندلر) ؛ لأن كتا الحجتين مدفوعتان بالكفاءة ، وتميلان إلى التقليل من الظواهر الأخرى إلى أدنى درجة ممكنة ؛ فالإستراتيجية وفقًا لحجة (دونالدسون) تؤدى إلى البنية (أو الهيكيلية) ، مثلما هو الحال فى حجة (شاندلر) ، ويتضع ذلك بجلاء فيما أورداه من تقسيم للمنظمة .

فيرى (شاندار Pary Chandler) تقسيمات المنظمة أنها الطراز الهيكلى الذى يعقب البيروقراطية تحت ظروف صناعية معينة ؛ فتقسيم المنظمة هو هيكل لا مركزى للإدارة ينظم المؤسسات في أقسام المنتجات ، بحيث يكون لكل قسم هيكل بوحدات تقليدية أكثر بيروقراطية . ويقول (شاندار) إن التقسيم يحدث عندما تصبح المنظمة أكثر تنوعًا في منتجاتها . وحيث يوجد هذا التنوع في المنتجات أم لا ؛ فإن ذلك يحدد إلى درجة كبيرة نوعية الصناعة التي تمارسها المؤسسة ، ونزوع تقنيات نحو تطوير منتجات ذات صلة أو غير ذات صلة بصناعتها .

وخلافًا لما أورده (شاندار ١٩٦٢) فقد أوضح (وليامسون Williamson أن تقسيم المنظمة هو رد فعل للزيادة في حجم المنظمات وخاصة عدد العاملين بها ، فعندما يزيد حجم المنظمة ، فإن احتمالات الإدارة من قبل كبار المديرين تقل ؛ فهم يصلون حدود عقالانيتهم المحددة ، ومن ثم لا يصبحون قادرين على مسح وإدارة عمليات بالحجم المتمدد . ونتيجة لذلك ، فإن بعض العاملين في المنظمة يميلون لاسبتغلال عدد متزايد من الفرص بغرض السلوك الخادع ، وهو ما يطلق عليه (وليامسون) "الانتهازية" . وهكذا ، فإن تقسيم المنظمة يوفر الفرصة للمديرين لتقليل تكاليف العمليات التجارية من خلال خفض حجم الساحات التي يعملون فيها عقلانيتهم المحددة ، ومن ثم جعل إمكانيات الرقابة الفعالة على العمل أكثر احتمالاً ، وسواء أدى

الحجم أو التنوع - أو لم يؤد ً - إلى مزيد من تقسيم المنظمة ، فإن ذلك كان موضوع المحجم أو التنوع - أو لم يؤد ً - إلى مزيد من تقسيم المنظرة دونالدسون - Donaldson جرينر Grinyer جرينر - Grinyer وياساى أردكانى المخالف المحالم - جرينر ۱۹۸۲ Grinyer متسايلد ۱۹۸۲ (دكانى الوضع الحالى في هذه المناظرة ، فهو أن العلاقة بين التنوع والتقسيم أقوى تجريبياً من الحجة التى تقود من الحجم إلى البنية (دونالدسون ١٩٨٦ Donaldson).

وإذا ما أخذت معًا ، فإن مداخل تكلفة العمليات وتاريخ العمل التجاري لـ (وليامسون وشاندلر) تمثل محورًا رئيسيًا لشرح المنظمات من زاوية السوق أو الزاوية الاقتصادية . وفي الوقت الحالي ، فإن هذه المداخل لتفسير انتشار وإحلال الشكل التقسيمي محل البيروقراطي قد أعيد تحديده في الدراسة التي أعدها (دونالدسون ١٩٨٧ Donaldsonم) وفي هذا المنظور ، فإن التعديلات الهيكلية التي تقوم بها المنظمات لاسترداد توازنها عندما تواجه أحداثًا طارئة متغيرة هي بؤرة تلك الدراسة ، ولقد افتُرض أن التحول في المتغيرات الطارئة يؤدي إلى عدم التوازن ، وينجم عن ذلك تدهور في الفاعلية يفرز ضعوطًا للتغيرات التي تتسبب في إحداث المواصة الهيكلية ، والتي بدورها تنتج هيكلاً جديدًا ، مستردة بذلك فاعليتها (دونالدسون ١٩٨٢ Donaldson م-٢) . ويدلاً من تحديد الحجم أو التنوع كمتغيرات تؤدى إلى إعادة تنظيم الهيكل: فإنه يُنظر إلى العملية على أنها مدفوعة بالأحداث الطارئة (دونالدسيون ٣-١٩٨٧ Donaldson) . ولا يتحقق سوى القدر القليل من إعادة التحديد من الناحية التحليلية ؛ فمتغيرات الحجم والتنوع قد جاء ت ببساطة تحت عنوان الظروف الطارئة . و تعد هذه الظروف الطارئة بدورها ذات تأثير على المنظمات من خلال متغيرات وسيطة مثل درجة عدم ليبرالية الاقتصاد (وهو متغير يمكن قياسه من منظور البيانات المتعلقة بدورة العمل الصناعي المحدد . (راجع دونالدسون -Do . (د)۹۸ه naldson

والذى يتوصل إليه (دونالدسون ١٩٨٧ Donaldsonم) هو تحديد يُؤخذ من مجموعة البيانات الكثيرة حول العلاقة بين ظروف (شاندار) الطارئة الخاصة ، ويتنوع بحسب الشكل الهيكلى للتقسيم . والبيانات مستقاة من خمس دول صناعية متقدمة (هى :

فرنسا ، واليابان ، والمملكة المتحدة والولايات المتحدة ، وألمانيا الغربية) ، بالإضافة إلى عدد واسع من الدراسيات (شانون Shannon ودياس Dyas وثانيزر Thanheiser 1977م - وسوزوكي ١٩٧٨ Suzuki ، ويمتد القياس الزمني للبيانات إلى عقدين هما عقدا الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين ، وقد قامت الحجة ضد الفرضيات المستمدة من مداخل ظروف طارئة بسيطة ، تفشل في تحديد أن التغيرات التي تحدثها الظروف الطارئة وتؤدى إلى عدم التوافق هي المهمة ، بالإضافة إلى معارضتها للحجع التي فسرت بأنها تدل على أن الخيارات الإستراتيجية للأشخاص من ذوى النفوذ في المنظمة تؤدى كذلك إلى تغيير الهيكل بصفته إستراتيجية ، وفيما بتعلق بتغيير الهيكل ، فإن العلاقات المتماسكة الوحيدة التي تم اكتشافها ، هي تلك التي تكون بين التنوع والتغيير الهيكلي ، والتي يتوسطها عدم ملاءمة المزاوجة أو عدم لسرالية البيئة ؛ فالإستراتيجية تؤدي إلى البنية ، والحجم لا يقوم بذلك بالدرجة نفسها ، ولا يبدو أن البنية (أو الهيكل) تؤدى إلى الإستراتيجية على الإطلاق. والقفص الحديدي يُفسر الآن لا باعتباره بيروقراطية في حد ذاته ، ولكنه بوصفه وجوداً هيكليًا لمجموعة محدودة من المنظمات ، أنشأها ما تمليه الكفاءة الاقتصادية ، بناءً على أساس تحليلات (دونالدسون Donaldson) . وليس من الضروري أن تحقق هذه المجموعة التصميم نفسه في كل السياقات، فهنالك أقفاص حديدية وليس قفصًا واحدًا فقط، ولكن لا يوجد الكثير منها ، كما أن الكفاءة هي التي تدفع بالمنظمات ذات الإستراتيجيات المتشابهة لعمل الخيارات التي لا محالة منها . ولمواصلة استعارة (فيبر Weber) اللفظية ، فإن حجته تفيد أننا نقع في سلسلة ضبيقة من الأقفاص الحديدية ؛ إذ إن هذه الخيارات تمثل أفضل التصاميم المتوافرة ، مادامت معايير التصميم الجيد هي اعتبارات الأداء والكفاءة الاقتصادية .

ويقدم (دونالدسون Donaldson ب-۱۹۸۷ ب-۱۹۸۷) حجة قوية وذات أساس متين من الناحية التجريبية تؤكد أهمية ضغوط الكفاءة في تحديد تصميم المنظمة ، ولكن منظمات (دونالدسون) تفتقر إلى الحيوية إلى حد ما ؛ فلا يحس المرء بها كساحات مكتظة بوكالات كثيرة لها مفاهيمها المتعددة والمتصارعة ومصالحها الأخرى ، وهي المفاهيم التي غالبًا ما تعوق ضغط الكفاءة في أسوأ صورها ؛ فالذي قدم لنا

عبارة عن منظمات أشبه ما تكون بالأوبرا ، التي لا توجد بها شخصيات رئيسية ، والكنها تضم الكفاءة دون خداع ، والوكالات دون خصومة ، والناس دون اتجاهات سياسية . هذه صورة لصدى الهياكل التي تدفعها الإستراتيجية والكفاءة في مشروع (دونالدسون) . ولا يبدو تعديل الهياكل حتى تسترد ملاستها كما لو كان عملية إراقة دماء ، خلال التحرك لتغيير مسار المنظمة ، بما يعترض التحرك نحو كفاءة التصميم وملاحته .

#### الغلاصة:

لقد فُسرت الكثير من نظريات المنظمات دراسات (فيبر Weber) بأنها تحمل وجهة نظر مدفوعة بالكفاءة حول مستقبل حداثة المنظمات ، وفي هذا الفصل تم التأكيد على أن (فبير Weber) لم تكن لديه هذه الرؤية في حقيقة الأمر ؛ فأراء (فيبر Weber) كانت غير مشجعة ومملوءة بالتشاؤم الثقافي ، وقد بُنيَ عدم التشجيع لهذه الرؤية على الاعتقاد بأن الحباة داخل المنظمات ستمعن في كونها ذات بعد واحد ، وحتى دون تكرار المحور العملي لهذه الآراء ، فإن الكثير من نظرية المنظمات المعاصرة كان يلغي .. كذلك ـ احتمالات التعددية في عالم المنظمات ، وقد استمرت هذه النظرية بإصرار في إعداد وجهات نظر مشذبة بطريقة جذرية ، إن لم تكن ذات بعد واحد ، وبالإضافة لذلك ، فإن هذه النظرية قد ساعدت في الإبقاء على الاعتقاد بأن الحداثة نفسها تؤيد وجهة النظر هذه ، ويرى بعض المنظرين أن وجهة النظر هذه قد طورها المثال المأخوذ من الأسواق، في حين يرى أخرون أن الأسس التي تستند إليها مثبتة بقوة داخل هياكل المنظمات نفسها . وفي كلتا الحالتين فإن النتيجة هي إظهار ذلك ، كما لو كانت هناك محموعة محدودة من تصاميم المنظمات توجد لأنها التصاميم الوحيدة ذات الكفاءة ؛ فالكفاءة هي المفهوم الرئيسي ، ويأتى تكوَّن الأقفاص الحديدية التي لدينا بسبب مواكبة ضيغط الكفاءة للأحداث الطارئة السائدة ، وسوف يستعرض الفصل الرابع الدراسات التي أضعفت وحهات المستمدة من الظروف الطارئة المتعلقة بالأسواق والمنظمات الهرمية .

# الفصل الرابع الملاقات البيئية والمؤسسات والنفوذ فى تعليل المنظمات

لم يكن (دونالدسون Donaldson) الباحث الوحيد الذي استخدم مجموعة بيانات تقصل التقسيم كوسيلة للفصل بين الآراء النظرية المتنافسة : فالباحث الآخر الذي يستخدم نفس الوسيلة بمجموعة أخرى من البيانات الخاصة بانتشار التقسيم وسط المنظمات هو (فليجشتين ۱۹۸۵ ۴ ۱۹۸۵م) : فالنظريات التي يختبرها تختلف في بعض الجوانب عن تلك التي نظر فيها (دونالدسون رغم أنها تشترك في أطر الظروف الطارئة عند (شاندلر) (تنوع المنتجات) والحجم عند (وليامسون Williamson) ، وعلى كل فإنها تتيع النظر في مسائل النفوذ والمؤسسات ، بالإضافة إلى العلاقة البيئية في هكلية المنظمات .

ويتناول (فليجشتين Fligstein) الفرضيات المستمدة من كل من علاقة السكان بالبيئة (هنان Hannan وفريمان ۱۹۷۷ Freeman وفريمان Hannan وفريمان المستمدة من كل من علاقة الموسية (دى ماجيو DiMaggio وباول DiMaggio وباول الام ۱۹۸۲ ما بالإضافة إلى بعد النفوذ (كاربك الام الإمام ما بيرو Pfeffer بفيفر ۱۹۸۱ ما النفوذ (كاربك دراستى تتوافق مع هذا الإطار ، أيضًا انظر مثلاً كليج clegg ودنكرلى clegg ودنكرلى ۱۹۸۰ ما بالإضافة إلى ما يورده مينتزبيرج (۱۹۸۸ ما يقوله (فليجشتين Fligstein) حول فائدتها في شرح تقسيم المنظمات .

### نُعِدِ علاقية السكان بالبيخة :

إن تطوير علاقة السكان بالبيئة قد تم بصورة جيدة في نظرية المنظمات ، انظر على سبيل المثال دراسة (هنان Hannan) و (فريمان ١٩٨٨ Freeman) : فهذه الدراسة تركز بشدة في تطبيقاتها وأمثلتها على علم الأحياء : فالمنظمات تعتبر كأنها فصائل من السكان تقطن في بيئات مميزة . والمنظمات قد تنمو وتتطور أو تتدهور تحت ظروف معينة إلى أقصى حد ، كما قد يحدث لبعض النياتات والحيوانات . والتفسير البيئي

يحاول توضيح الظروف التى تُبقى على أشكال محددة من حياة المنظمات وتقيدها . ويتم التصور لأشكال حياة المنظمة من منظور التعايش والمنافسة بين العاملين في المنظمات ؛ حيث يتم تحديد هؤلاء من منظور الظروف البيئية التى يعيشون فيها . وقد تم تمديد استعمال الاستعارة البيئية التى تفترض أن العاملين في المنظمات يتطورون بنفس الطريقة التى تتطور بها الفصائل البيولوجية . والتغير في المنظمات إنما يحدث أساسنًا من خلال تغيير المنظمات حسب ذلك الافتراض وللهم هو تطور العاملين الجدد في المنظمات ، وهؤلاء يمثلون أنواعًا جديدة من أشكال المنظمات ، التى قد يزدهر بعضها في حين يتدهور البعض الآخر عند تغير الظروف البيئية . ومن المحتمل أن يتخذ التغير شكل توازنات متقطعة "، حيث تتخلل الفترات الطويلة من الاستقرار في حياة العاملين وأشكال المنظمة ، فترات قصيرة من الابتكار والإبداع ، كلما تم ابتكار أشكال يتم اختبارها داخل المنظمة أو خارجها ، ستسكن في بيئات سكانية أكبر أو أقل كثافة ، حيث ينمو عدد سكانها أو يقل .

وعملية النمو السكانى ليست بلا نهاية ، ولكن سيحد منها قدرة البيئة على التحمل . وليست البيئة غير مميزة ، ولكنها تتألف من أمكنة محددة . وقد يُعتقد بأن هذه الأمكنة عبارة عن بيئات صغيرة داخل البيئة الكلية . ولكل مكان أو بيئة صغيرة طاقة تحمل محدودة ، تستطيع بها الإبقاء على حياة العدد الذي يسكنها ، ولكنها تصبح مهددة في حالة زيادة ذلك العدد . وفي البيئة الطبيعية ، حيث تزيد إمدادات الطعام في البيئة الصغيرة بسبب طلبات أعداد السكان التي تتنافس على هذه الإمدادات ؛ فإنه ليس كل أشكال الحياة المنهمكة في النضال من أجل البقاء في تلك البيئة الصغيرة المحددة تستطيع المنافسة ؛ فالبعض قد يندثر ، والبعض الآخر يهاجر إلى مكان آخر ، ويجد فرصة للبقاء في بيئة هو أقل معرفة بها .

فكّر في بيئة لأشكال متنافسة من المنظمات بدلاً من بيئة للحيوانات والنباتات المتنافسة ، على أن تكون البيئة الأولى مكونة من فرص سوق متغيرة للإبقاء على الأشكال المختلفة لحياة المنظمة . وسيمثل هذا ما يسعى إليه منظرو العلاقات البيئية في دراسات المنظمات . وكما أن فصائل الظواهر الطبيعية تتطور في مراحل نمو متميزة ؛ ولذلك يقال إن المنظمات تفضل الشيء نفسه ، فالمرء قد ينظر ـ على سبيل

المثال ـ إلى مرات تكرر تأسيس المنظمات الجديدة أو توقفها عن الاستمرارية . وفيما يتعلق بتأسيس المنظمات ، فإن هذا سيتجه بنا إلى التعجيل بالأخذ من التأسيس الأولى ، إذا كانت هناك مساحة للشكل (وإذا لم تكن هناك مساحة للشكل: فإن المتنافسين الأوائل سينسحبون بالموت أو بعدم إعادة إنتاج المؤسسين) . و التعجيل أن يكون لا نهائي ؛ فالمساحات ستصبح مكتظة ومزدحمة ، وليس كل من دخلوا سعيًا للإقامة في تلك المساحات يستطيعون البقاء . و تحدث 'هزة أرضية' ، ومن ثم يقل العدد ، ثم يستقر عدد السكان . وعندما يتناقص العدد الكلى للمنظمات بأشكال معينة ومرتبطة بالمساحة ؛ فإن الأشكال الأفضل ملاءمة لتلك المساحة ستكون أكثر بروزًا ؛ فأشكال معينة ستصبح ذات تأثير وتكتسب الشرعية في حيز بيئي ، وتكوِّن أنماطًا للتصميم يسعى المتنافسون الجدد للتفوق عليها ، وسيكون هنالك متنافسون جدد كلما زاد ازدحام المساحة : فالانسحاب ومعدلات الوفيات ستزداد كلما زاد عدد المنظمات إلى ما يفوق مرحلة التطوير ، والتي عندها تكون لدي المتنافسين سوابق قليلة حول كيفية تصميم شكل منظمتهم . وعندما يصبح ذلك معروفًا بشكل واضبح فيما بعد ؛ فسيكون عدد السكان الباقين أكبر . وعندما يصبح تشبع المساحة أكثر امتلاءً بالسكان فيما بعد : فإن معدل الوفيات سيزداد مرة ثانية . ولا تستمر سبوى تلك الأشكال التي هي أكثر ملاءمة لظروف البقاء في تلك المساحة . وكانت نتيجة السياق الذي رسمه (هنان Hannan) و(فريمان ۱۹۸۸ Freeman) هي أنه عندما يشيخ منسوبو المنظمات : فإنهم يصبحون أكثر استقرارًا ، ومن ثم تزداد احتمالات بقاء المنظمات التي تضمهم ، كما تقل احتمالات تغيرها أو مواصنها . ومن المحتمل أن يأتي التجديد من خلق منظمات جديدة أكثر من أن يأتي من إعادة تصميم المنظمات الموجودة بالفعل. والمنظمات الأقدم هي التي من المحتمل أن تستمر لفترة أطول من المنظمات الأخرى الجديدة التي تبرز إلى حيز الوجود . وهنالك تبعة في الجديد ستعانى منها المنظمات الجديدة : فإيجابيات وتبعات العمر ستزيد ، من بينها تلك التبعات الخاصة بالحجم : فللمنظمات الكبيرة موارد احتياطية أكبر أو بها " ترهل تنظيمي" يمكنها من خلاله مقاومة التناقص الذي يوجد ببيئاتهم ، وستتأثر المنظمات على نحو مختلف أيضًا : وذلك وفقًا للمدى التي تحاول به منظمة متخصصة أو عامة في حيزها البيئي : فالمنظمات العامة التي تقدم مجموعة أوسع من الخدمات والمنتجات تبدو أفضل في

أدائها ، تحت ظروف متغيرة من الكثير من المنظمات المتخصصة ، والتي تزدهر أكثر في ظروف دائرية أكثر استقراراً .

وقد أخضع منظور البيئية السكانية في الأونة الأخيرة لدراسة نقدية في أدبيات المنظمات (يانج ١٩٨٨ Young). وقبل تلك الدراسة كان البيئيون يتمعتون برضاء ملحوظ: حيث إن أعمالهم ظلت تنشر بغزارة دون أن يواجهوا نقدًا كثيرًا. وقد يبدو هذا غريبًا في بعض الجوانب: إذ كان يدور تحت سطح الاستعارة البيئية حديث عن السوق. ويُظهر (روبنز Robins) هذا في "درسه" الخاص بالنظرية البيئية): فالضغط التنافسي هو الذي يدفع بالنظام البيئي النظري، كما تفعل بالتأكيد المساهمات الاقتصادية في تحليل المنظمات.

وليس دور المساحة البيئية في تطبيق نظريات البيئة السكانية بأقل أهمية في تبنّى مصطلحات البيئة السكانية ، وفي علم بيئة الكائنات العضوية عادة ما يُعرف مفهوم الحيز البيئي من خلال مجموعة من الضوابط المحكمة في حيز غير ملموس ، وهي

ضوابط كافية للمحافظة على الكائن العضوى (بانج ١٩٨٨ - ١٥) ، وهى فكرة تعنى أن هنالك حدًا لحدوث الحيز ، وإلا فلن تكون هنالك منافسة لاحتلال ذلك الحيز ، ومن المؤسف في علم الطفيليات ، وبسبب المفهوم الضمني للحيز البيئي باعتباره سوقًا ، أن ماهية هذه الحدود غير واضحة : فالأسواق حتى ولو كانت لفرض أشياء غير مفيدة تكاد تكون قادرة على التمدد اللامحدود .

وهنا تنشأ مشاكل عملية أخرى ، فقد اقترح (فريمان ١٩٨٢ ١٩٨١م : ٩) أن يكون تعريف الفصائل البيولوجية مختلفًا باختلاف الدراسات . وهذه الإستراتيجية ستثير أيضًا مسألة العدود : هل يعنى هذا أن الفصائل نفسها تستطيع أن تتخطى فى حرية حدود حيز بيئى معين ، أو أن الهياكل تخضع لإعادة تعريفها . هذا ، وتنشأ مسألة تتعلق بمفاهيم تدور حول تغير الفصائل أو التحول إلى فصيلة . وتبدو التقنية على أنها متغير محدد ومتكرر (راجع برتين Brittain ، وفريمان ١٩٨٠ ١٩٨٠م : ١٩٨٥-٢٩٦ ) ، كما ورد في النقد الشائع والجيد الحتمية التقنية (راجع كليج Clegg ودنكرلي ١٩٨٠ على أن التقنية ليست بعامل محايد ومستقل (وهذا لا يعني إنكار تأثيرها من خلال وضع حدود التغيير بداخلها) ، فهنالك أيضًا سؤال يتعلق بالتداخل بين الحيز البيئي والفصائل البيولوجية .

"يمكن تحديد الحيز البيئي فقط إذا ما عرفنا الفصيل الذي يجعله ويصبح الحيز ذا دلالة فقط في مثل هذا السياق المحدد . وفي الحقيقة ، من الممكن أن يكون الحيز ملائمًا لعدد من الفصائل التي لم تتنافس بعد لتقرير من الذي يبقى . وسنكون مخطئين إذا ما طبقنا نفس التحديد على المتنافسين في المستقبل : ولذلك فإن تحديد الفصائل البيولوجية والحيز البيئي - وهما مفهومان رئيسيان ناقص من أساسه : إذ إنهما يُحددان من المنظور لكل واحد منهما (يانج ١٩٨٨ Young) .

هنالك خلط فى مستويات التحليل الموجودة فى منظور البيئة السكانية : فمناظير البيئة السكانية : فمناظير البيئة السكانية تتصور أن المنظمات يمكن أن تتخلى عن الفصائل ، وهو الشىء الذى يشير إليه كل من (هانان وفريمان) بالموت ، ففى عالم الفصائل الطبيعية الموت واضح عادة ، ولكن ليس هو كذلك فى عالم المنظمات ، وتقول (يانج ١٩٨٨م-٨) إنه فيما يتعلق بهذه النماذج البيئية ، فإن أى تغيير فى شكل المنظمة يصبح مساويًا لموت ذلك الشكل

وميلاد شيء جديد ـ ومن ثم حدوث التحيز تجاه الجمود في تصور العمليات داخل المنظمة في نموذج البيئة السكانية (هانان وفريمان ١٩٨٤م ) ، وفي الخلط الذي تحدده يانج (١٩٨٨م : ٨-٢٠) في تصورهما للتغيير ، ويُثار مستوى التحليل عندما ينظر المرء إلى الاستعارات البيئية المستمدة من علم الكائنات العضوية ، ليس موضوعه النظري أعضاء فصيلة ما ، ولكنه الفصيلة ذاتها . وكما تلاحظ يانج (١٩٨٨م : ١٠-١٦) مع الأخذ من إمكانات الاستعارات البيئية ، فإن الاستخدام يبدو كأنه يتمتع بنصف حياة طفيلية : حيث يتغذى تارة على مجموعته البيئية أو يستمد تغذيته الإضافية من مكان آخر ، وليس من المستغرب أن تكون الافتراضات المستمدة هجينًا كعمليات النمو التي أبقت عليها ؛ فالاستخدام الطفيلي يصافظ على الاستعارات ولكنه لا يطبقها على الفصائل البيولوجية ، وبدلاً من ذلك فهي لا تطبق على فكرة الفصائل باعتبارها "موضوعًا نظريًا" من حيث التحليل والإنشاء ، ولكنها لا تمتلك الشكل النظري الدقيق الذي يتطلبه مفهوم الفصائل البيولوجية . ومعاملة الكيانات الملموسة ، وكأنها على قياس المفاهيم النظرية مثل الفصائل البيولوجية ~ تعد خطًّا من وجهة النظر البيئية ؛ فميلاد أو موت أشياء تجريبية معينة كالمنظمات لا يرمز إلى ميلاد أو موت الفصائل البيولوجية المفترضة التي تؤسس بوصفها موضوعات نظرية . ومع الأخذ في الاعتبار تعقيد ورسمية وشرعية تكوين المنظمات في ظروف متنوعة من حيث التقدير والملكية ؛ فإن العنوان "الفصائل البيولوجية " يجب أن يظل مفترضًا ، وكما تلاحظ (يانج) في حصافة أكثر سخرية:

إن أصغر حشرة أو سمكة أو فأر يعد ممثلاً مستقلاً ، ولكن لدى أكبر فروع شركة (سيرز ريبوك Sears Roebuck) القليل الذي يقوله حول مصيره . أو لم تكن دراسة النباتات والمنظمات الممتدة والتابعة والوكالات الحكومية باعتبارها كيانات مستقلة ، شبيهة بدراسة سيقان الضفادع وكأنها مستقلة عن الضفادع ؟

كما يلاحظ المرء أيضاً ، أنه ليس هنالك سمكة صغيرة أو فأر أو ضفدعة ، ناهيك عن الحشرة الصغيرة ، تعد وكائة تتنافس بداخلها العقلانيات ، التى غالبًا ما تكون متناقضة ، ومغلفة بأشكال إنسانية و إدارية مختلفة ، لتسيطر على الساحة التى يُحدد بداخلها سلوك الكائن العضوى ؛ فمن النادر وجود المنظمة التى تعمل تجريبيًا وكأنها

كيان متكامل وعضوى وفطرى خال من التناقض والغصوض والصراع (كليج 1949 أ) .

إن لمنظور البيئة السكانية مشاكل رئيسية واضحة (لم أعالجها كلها في هذه الدراسة . فعلى سيبل المثال ، لم تتم مناقشة الدراسات التجريبية ، ولو تم ذلك لكانت هناك العديد من نقاط النقد الإضافية كتلك التي أعدتها يانج ١٩٨٨) . ورغم ذلك فإن (فليجشتين ١٩٨٨ م) فد أحس بأن الفرضيات كانت مستمدة من ذلك المنظور .

لنتذكر أن آراء (شانلدر Chandler) و (وليامسون Williomson) حول المنظمات تقول بأن البيروقراطيات تنمو حين تكون التعاقدات داخلية ، وبالتالى فإن التقسيم يحتمل أن يعقب البيروقراطية كشكل بنيوى فى ظروف معينة . إلا إنهما لا يتفقان حول هذه الشروط ؛ فه (شاندلر Chandler) يركز على التنوع ، فى حين أن (وليامسون Williomson) يركز على التنوع ، فى حين أن (وليامسون Donaldson) يقترح الحجم . ويدعم (جرينير Grinyer) الحجج المأخوذة من الحجم ، فى حين أن (دونالدسون Donaldson) يقول بأن ما أورده (شاندلر) سليم من الناحية التجريبية ، ويتم عرضه بصورة أفضل . ومن المؤسف أن الحجج المأخوذة من الحجم والتنوع لا تستنفد سلسلة المهارات التوضيحية . وكما قد نتوقع ـ ومع الأخذ فى الاعتبار تغيير أشكال المنظمة بسبب الموت الذي نجده فى البيئة السكانية ـ فإن الفرضيات ذات الصلة ربما يمكن أن تستمد من هذا النوع من التحليل ، وتنطبق هذه الفروض على التحول من البيروقراطية إلى التقسيم .

وقد يتوقع المرء أن التقسيم كشكل جديد قد يتم تنفيذه من قبل المنظمات الجديدة بدلاً من المنظمات الأخرى البيروقراطية الموجودة ، وذلك وفقًا لبيئة المنظمة . وتلك هى الفرضية التي يستمدها (فليجشتين Fligstei): "يتوقع المرء أن من المرجع أن يكون تبنى المنظمات الشابة والصغيرة الشكل المتعدد التقسيمات ، أكبر من تبنى المنظمات الأخرى القديمة والكبيرة لذلك الشكل". وبغض النظر عما تلقاه هذه الفرضية من سند بيئى ، وتماسك في الرأى ، إلا أنها تقف وحدها من حيث كونها قابلة للاختبار الحاسم . ومن الواضح أنه إذا لم تكن غالبية المنظمات ذات الأشكال التي تضم تقسيمات متعددة خلال فترة زمنية معينة هي الأحدث والأصغر ، فلن يمكن تأكيد هذه الفرضية .

وفى حين أن الأراء المتعلقة بالسبوق المتنافسية عند (شاندلر Chandler) و (وليامسون Williomson) هى محور واحد للتوضيح الذى يؤكد على المنافسة كضغط بيئى رئيسى ، وعلى البعد البيئى كبعد آخر ، فإن هناك آراءً أخرى أقل إذعانًا بكثير لخطاب الضغوط التنافسية والمواعمة الكفؤة مما توحى به تلك الأبعاد .

إن الوسيلة لشرح كل رأى من هذه الأراء التي تم عرضها حتى الآن هي المواحمة الكفؤة بين تلك الآراء ، سواء كانت متعلقة بالمساحات البيئية أو هياكل بنيات السوق أو قيود الحجم . وفي هذا الصدد ، فعلى الرغم من أن أيًا من هذه النماذج لا تشابه وجهة نظر (فيبر) حول المنظمات ، إلا أنها تشترك مع بعضها بعضًا في وجه شبه واحد مع الحكمة التي تلقتها ، (ولكنها غير صحيحة) حول تحليل (فيبر) . ويبدو أنها تركز على الكفاءة ، الأمر الذي لا تركز عليه نظرية المنظمات . ومن المهم معرفة تلك الحقيقة . وهنالك مدرستان فكريتان . بوجه خاص - تم تنظيمهما تنظيمًا غير دقيق ، قد يطلق عليهما وجهات النظر المؤسسية و السلطوية ، وهما تتجهان إلى معالجة حجج الكفاءة بشيء من الربية . وسوف نتناول هذه الأراء في الأجزاء التالية .

### البُعد المؤسسي :

إن النظريات الأخرى التي تمت دراستها حتى الأن تتناول البيئة كمصدر الشكوك غير المرتبة التي يتم التعبير عنها بصور انتهازية تقنية وأسواق منتجات ومجالات بيئية ، وهي في الوقت ذاته تستهين بالسلوك غير المنظم الشئون المنظمة : فالمنظمات الهرمية قد أنشئت ، والظروف الطارئة تمت مواكبتها ، ثم المنظمات ـ بعد ذلك ـ تبقى أو تتلاشى . وباختصار ، فإنه تم إرساء نظام المنظمة ، إلا أنه في كل حالة تحققت هذه الحتمية النظرية على حساب جوانب وكالة المنظمات .

وتم تقليل فرص الاختبار أمام علماء البيئة ؛ بسبب ضرورة كبر العينات ؛ مما يعنى دراسة معظم المنظمات الصغيرة ذات التأثير الضئيل على الأحوال البيئية : ومن ثم فإن البيئات هي التي تحدد ذلك ، وبالنسبة لمنظرى المعاملات التجارية والإستراتيجية / الهيكيلية ، فإن المنظمات تأخذ الهيكل ولا تصفه ، وليس الفرق بين الاثنين هو ما إذا كان من الممكن تحديد المنظمات من عدمه ، بل هو السؤال عن

مصدر تحديدها ، ويختلف منظرو الظروف الطارئة أمثال (دونالدسون Donaldson) حول هذا: فمن ناحية هم ينكرون الاختبار الإستراتيجي، ومن ناحية أخرى نراهم يكتبون عن قيام المنظمات والختيارها" والنشائها" والعادة تنظيمها" والعادتها إلى المركزية ، ويتوقف ذلك على البحث عن تحسين النمو والابتكار في المنتج واقتصاديات التكلفة ، وتخصيص الموارد لمنتجات جديدة (دونالدسون ١٩٨٥ Donaldson م ١٦٦ ) . وما لم يلتفت الباحثون إلى الشيء الذي بيدو وكأنه استعارة مستحطة ، فمن المفترض أن يقوموا بالاختيار ؛ وإلا لما وجد الاختيار رواجًا في هذا السياق ، ولأنهم يختارون الهيكل ؛ فقد تم التسليم بذلك في مكان أخر (دونالدسون ١٩٨٧ Donaldson) . و إن هذه الهياكل التي لها القدرة المنتظمة على استغلال البيئات أحبانًا ، لتعد موثقة كذلك فيما يتعلق بالمنظمات الكبيرة ذات النفوذ ، ولنتناول صناعة النفط مثالاً على ذلك ، فقد قام (سناميسيون ١٩٧٦ Sampson) بالاستعراض الزمني المتسلسل للطريقية التي استطاعت بها شركات النفط الكبرى من البريطانية والهولندية والإمريكية أن تلعب دورًا فعالاً في تحديد وتوصيل سياستها الخارجية كلُّ في مجال نفوذه ، خلال الفترات الكثيرة من تاريخ هذه الشركات، ولم ينقطع هذا الترخيص إلا عندما استطاعت منظمة الأقطار المصدرة للبترول (أويك) إعادة هيكلة شركات النفط الكبري من خلال منظمتها الفعالة ، باعتبارها اتحادًا للمنتجين له أهدافه الخارجية ، وذلك في أعقاب حرب عام ۱۹۷۲م (راجع هارينجتون ۱۹۷۸ Harrington ، ۲۳۱–۲۷۶) .

وهنالك العديد من الدراسات الأخرى التى توضح كيف أن بعض المنظمات تحدد على أسس مسببة الجوانب البارزة لبيئاتها . فعلى سبيل المثال يمكن أن يفكر المرء فى دراسة (كرنسون ١٩٦٢ Crenson) المشهورة حول الصناعات الفولانية فى مدينتين تقعان فى ليك سايد side Lake بمنطقة البحيرات العظمى فى الولايات المتحدة (راجع أيضنًا لوكز ١٩٧٤ Lukes) . وكانت الخيارات الإستراتيجية فى المنظمات التى تمت دراستها تتعلق بما إذا كانت تلك المنظمات أو لم تكن ـ ستستعين فى تلويث البيئة المحلية بطرق لم تكن ضرورية من الناحية الفنية . وكانت المنظمات فى المدينتين متشابهتين من حيث الهيكل ، وتمتلكان التقنية نفسها ، كما كانتا تشتغلان فى سوق المنتجات نفسه . وكانت وسائل تجنب النلوث متاحة لهما بنفس القدر ، ولكن المنظمات

التى تعمل فى جارى Gary بولاية إنديانا لم تتخذ أى إجراء حتى عام ١٩٦٢م، فى حين أن المنظمات التى تعمل فى شرق شيكاغو قد اتخذت إجراءاتها اللازمة فى عام ١٩٤٩م. ونتيجة للإجراء فى الحالتين ؛ كان التشريع الصادر من الحكومة المحلية . والسبب فى بطء الإجراءات التى شهدتها جارى Gary ، فى تشكيل الاختبار الإستراتيجى الخاص بالاستمرار فى التلوث أم لا ، إنما يرجع إلى أن منظمات الصناعات الفولاذية فى تلك المدينة قد تحولت إلى شركة واحدة ، هى الشركة الأمريكية الصناعات الفولاذية . وبالفعل كانت جارى Gary مدينة لإحدى الشركات . وبالإضافة لذلك ، فإن الحكومة المحلية كانت تحت سيطرة حزب سياسى واحد ، وأما فى شرقى شيكاغو ، فإن مصانع الفولاذ لم تكن كلها فى يد مجموعة واحدة من الأقارب ، ولم تكن السياسات المحلية خاضعة لحزب واحد فقط .

والشرح الذي يقدمه (كرنسون Crenson) لتوضيح الفرق بين هذه الحالات ، هو أن البيئة في ظل ظروف المنظمة وسياساتها قد تكون خاضعة تمامًا للتلوث ؛ فقد اختارت شركة الصناعات الفولاذية الأمريكية إنشاء مدينة للشركة . وفي هذه المدينة أمكنهم أن يختاروا تلويث البيئة . هذه حالة واضحة جدًا لمنظمة تستغل كي تناسب غرضها الإستراتيجي . وقد أوقف التشريع لمدة ثلاثة عشر عامًا ممتلئة بالربح ، مقارنة بموقف منافسي الشركة في شرقي شيكاغو . وبعد تلك السنوات تغير الموقف ؛ فالبيئة حتى عندما يتم اختيارها قد تكون ـ ولا تزال ـ مصدر شكوك للمنظمات . والنقطة هنا هي أن حالات تحديد المنظمات للبيئات تكاد تكون نادرة في حوليات التاريخ ، حتى ولو كانت في تلك البيئات ذات الولع بنظرية التنظيم .

وتنساب بعض المضامين من هذه الاستهانة والنقد غير العادل لوكالة المنظمات ، حتى ولو كانت خاضعة للاختيار المنظم ، إلا أنها قد تظل مولدة للشكوك المستقبلية التى لا يمكن السيطرة عليها ، وبروز هذه الشكوك المستقبلية سيكون حاداً ، وبصفة خاصة للمنظمات التى لها سمات المغامرة ، فهذه المنظمات تعمل بهياكل محكمة الربط ، مادامت أنشطة الأجزاء المكونة للمنظمات تعتمد على بعضها بعضاً بدرجة عالية ، ولهذه المنظمات تقنيات مشكوك فيها بدرجة عالية ، توجد في حالة تفاعل معقد مع بعضها بعضاً ، وتتعامل مع عمليات خطيرة أو محفوفة بالمغامرات التى لا توجد حلول مثالية لما قد يحدث لها من مشاكل . وهذه بالضبط هي سمات التنظيم التي تؤدى إلى وقوع الحوادث العادية ، كما هي الحال على سبيل المثال في المفاعلات النووية (بيرو بيرو الموادث العادية ، كما هي الحالة النووية مثلاً محكم الربط ومعقد بدرجة عالية ، بحيث إنه إذا تزامن حدوث أخطاء فإن الخلل الوظيفي في النظام كله يتضخم بسرعة لا يمكن السيطرة عليها . هذه هي الحالة حتى ولو كانت هنائك مقومات مساندة وعناصر سلامة في حالة الفشل ؛ فالتعقيد وإحكام أنشطة النظام على بعضها البعض هو الذي يجعل من هذه المقومات والمساندة غير ذات فائدة في موقف العطب . والمضامين هي أن الشكوك في البيئة ، وبعض الأشكال المحكمة الربط في وكالة المنظمة ، وكثرة الظروف الطارئة – سوف تؤدي إلى تحديد ضعيف لهياكل المنظمات وممارساتها . وهذا هو السبب في إخضاع مثل هذه المنظمات بطريقة نموذجية إلى الضوابط الحكومية المنظمة لها والمعقدة ، إذا ما تم الاختيار المتبادل لذلك أحيانًا (والدولة هي الجهاز الملحوظ غيابه في الكثير من تفاصيل نظريات المنظمات المائوفة) .

وفى مقابل تيار الحتمية هذا (وفى حالة دونالدسون ١٩٨٥ الإستراتيجى كما حدده خلط فى الدلالات اللفظية حول ما ينطوى على الاختيار الإستراتيجى كما حدده تشايلد ١٩٧٢ Child ، فإن منظرى المؤسساتية يتفقون مع (تشايلد ١٩٧٢ Child) بأن الخيارات الإستراتيجية لا تحدث ، كما يتفقون مع (فيك ١٩٧٩ Weick) بأنها تُسن . كما أنهم يضيفون التعديل الذى يفيد بأن ما يُسن من قوانين ، إنما ينشأ بسبب طريقة مطابقتها اللأساطير العقلانية ذات القيمة الثقافية الخاصة بالكيفية التى يجب بها تنظيم الأشياء ، إذا كان لها أن تجتاز التدقيق الذى ينطوى على النقد من قبل وكالة مختصة باللوائح المنظمة أو أى جهة مهما كانت . ونتيجة لذلك ، فإنه يتم التصور لبيئة المنظمة بواسطة الإعداد بعناية للوائح والمتطلبات التى يجب أن تذعن لها المنظمات الفردية ، إذا كان لها أن تتلقى المساندة وتكتسب الشرعية (سكوت Scott وميير Meyer الفردية ، إذا كان لها أن تتلقى المساندة وتكتسب الشرعية (السكوت الماكة فيها فى المنظمات المعينة لا بسبب كفاءة فاعلة كامنة فيها فى حد ذاتها ، رغم أن شكلاً معيناً قد يكون فعالاً فى بعض هذه الحالات ، ولكن لأن المنظمات أن تكافئ فى مقابله من منظور حصولها على شرعية أكبر

وموارد وطاقات للبقاء أكثر ، وهو ما لا يتحقق إذا كان الأمر خلاف ذلك (سكوت Scott صكوت ١٩٨٧ . ١٩٨٧ . وروان مير ١٩٧٧ Meyer م) .

وللنظرية المؤسسية جذورها في المداخل السوسيولوجية التي أعدها (سلزنيك ١٩٧٦ الامره) و (هيوز ١٩٧٦ للامره) و (بيرجر Berger) و (لوكمان ١٩٧٨) و (بيرجر للوكمان المرهبة بأنه حيثما التجهت بنية كما يبين (سكوت ١٩٨٧ Scott م) . ويقول منظرو المؤسسية بأنه حيثما التجهت بنية المنظمات نحو التماثل ، فإن هذا سيحدث ، لا بسبب ضغط البيئة أو السوق ولا بسبب الحتمية الوشيكة التي تحدثها الظروف الطارئة الخاصة بالحجم أو التقنية . وبالعكس فإن المنظمات ستكون كما هي : لأنها إلى حد كبير كائنات ثقافية ذات قيم مغروسة فيها . وهي تنتج وتستنسخ بهذه الطريقة من قبل أناس يعكفون على إنشاء الواقع المؤسسي من النسيج الثقافي المتاح لهم .

وقد تم تمييز أربعة أمور مختلفة في النظرية المؤسسية (سكوت ١٩٨٧ هـ١٥) مع الاقتراح بأنه يمكن إنقاصها إلى مجرد اثنين ، إلى الحد الذي يشمل العمل الحالي في هذا المجال ، (زوكر ١٩٨٦ كام) . أحد هذين الأمرين يركز ـ وذلك بعد مسائدة بيرو Perrow (وروزيك الدراسة (سلزنيك ١٩٥٧ Selznick) على البيئة المؤسسية بيرو المنظمات باعتبارها مستودع النماذج الثقافية التي يمكن تبينها في بنية المنظمات . وقد ارتبط هذا في الوقت الحاضر بأعمال من ساهموا مثل : (دي ماجيو DiMaggio وباول العملاء - (دي ماجيو المؤسسية لرسلونيك) من خلال تأثير (بيرو) ، وفي حين أن الباحثين الذين بالتقاليد المؤسسية لـ(سلزنيك) من خلال تأثير (بيرو) ، وفي حين أن الباحثين الذين ينتمون لهذا التقليد يوجدون في الساحل الشرقي من الولايات المتحدة ، إلا أن هنالك تقليدًا له انتماؤه المؤسسي في الساحل الغربي كذلك . وتركز الاهتمامات المركزية في هذا التقليد على كيفية اشتراك العاملين في المنظمة على العمليات الإدراكية لإنشاء واقع المنظمات ، وهي عمليات مغروسة في جوانب الحياة اليومية المُسلَّم بها ، والتي يتم بموجبها إنجاز حقيقتها وموضوعيتها . ارتباط سوسيولوجية المعرفة عند (بيرجر Berger) واضح خاصة في أعمال (زوكر العرب العرب المهم المشترك العام الذي قد و (روان Rowar م) ، ففي حين يركز (ميير) على الفهم المشترك العام الذي قد و (روان Rowar م) ، ففي حين يركز (ميير) على الفهم المشترك العام الذي قد و (روان Rowar م) ، ففي حين يركز (ميير) على الفهم المشترك العام الذي قد

يكون مغروسًا ثقافيًا في المنظمة : يهتم (ماير) و (روان) أكثر برصد المكان الحقيقي لهذه الأساطير العقلانية التي أصبحت راسخة الجذور .

ويركز كل من (ميير Meyer) و (روان Rowan) على العمليات التي يتم بموجبها إرساء اللوائح الراسخة والطرق التي غالبًا ما تعمل بها هذه اللوائح ، وكأن ما تم ترسيخه قد خدم غايات فنية فقط ، بدلاً من أن يخدم أغراضًا ذات قيمة ثقافية . وفي الحقيقة ، فإنهما كانا يميلان للاعتقاد في الأغراض ذات القيمة اثقافية ، ومن ثم فإن العناصر المؤسسية يمكن أن ترسخ ويتم التسليم بتوظيفها كأساطير عقلانية . وليست الأساطير العقلانية تأكيدًا للقيم فقط مادامت تحكي عن الأشكال الثقافية الموصوفة ، بل هي أيضًا إنكار القيم إذا تم التركيز على العنصر العقلاني . ويتم إنكار القيم وتتحول إلى أساطير ، حين يُعتقد بأنه لا مفر من أن تتبنى المنظمات أشكالاً القيم وتتحول إلى أساطير ، حين يُعتقد بأنه لا مفر من أن تتبنى المنظمات أشكالاً فالحتمية الظاهرة للقيمة التي يتم اختيارها ، تُبرز غرس القيمة المرئية في التفكير فالحتمية الظاهرة للقيمة التي يتم اختيارها ، تُبرز غرس القيمة المرئية في التفكير الفني الغامض : أي لا وجود لبديل ، وحيثما كان هنالك سياسة أو برامج أو بنية لتحقيق وضعية (لا وجود لبديل) ، فبمجرد أن تُغلف هذه السياسة في رداء ضخم من العقلانية ، فإن استنساخ قيمها سيتم تفضيله بدرجة عالية (كليج Clegg ودنكرلي Clegg) .

وقد تصينف القيم على أنها تتمخض عن التماثل في الشكل المبنى على ممارسة القسر والمحاكاة والمعيارية (دى ماجيو DiMaggio وباول ١٩٨٢ ٢٥٨١م) . ويُنظر إلى هذه الضغوط التماثلية بصورة متزايدة على أنها تشكّل من قبل أجهزة المنظمات والدولة ، وفق اللوائح بصفتها مواقع هامة لإنتاج ما تم إرساؤه بوصفه أساطير عقلانية . ويُنظر إلى القفص الحديدي على أنه مكون من لوائح تصطاد المنظمات ، كما يقول (سكوت إلى القفص الحديدي على أنه مكون من لوائح تصطاد المنظمات ، كما يقول (سكوت التصرف في قمة المنظمات ، في حين أن اللوائح المستمدة من الأجهزة المهنية تفضل بصورة عامة هياكل أضعف وأكثر لامركزية ، تضع أكبر درجة من التصرف في أيدي بصورة عامة هياكل أضعف وأكثر لامركزية ، تضع أكبر درجة من التصرف في أيدي منظمات الدولة إلى أن يكون أجوؤها أكبر إلى القسر والتنظيم ، في حين أن من المرجح منظمات الدولة إلى أن يكون أجوؤها أكبر إلى القسر والتنظيم ، في حين أن من المرجح

أن تتجه المنظمات المهنية إلى ضغوط التقليد والمعيارية . وبالإضافة إلى ذلك ، افترض (جونسون ١٩٧٢ Johnson) أن المشاريع المهنية التي تنشأ من دوائر اجتماعية أقل من حيث المستوى الاجتماعي ، سوف تكون أكثر لجوءًا للدولة للحصول على شرعيتها ، خلافًا لما كانت عليه الحالة بالنسبة للمهن التقليدية كالمحاماة أو الطب ، رغم أن كل من (شوا Shua) و(كليج Clegg) يقول بأن هذا الرأى يتطلب بعض الأهلية بحسب جنس من يمارس المهنة .

#### يُعبد السلطبة :

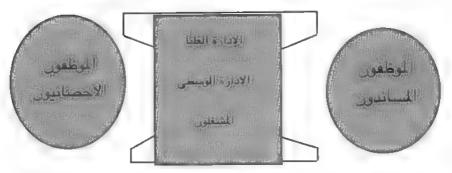
بعد بعد ألسلطة من عدة طرق الشبح المخيف لأولئك الباحثين الذين يركزون على الكفاءة ؛ فكل من (دونالدسيون Donaldson ه١٩٨٥) و(وليامسون ١٩٨٥ Williamson م١٩٨٥) يشجب الإغراءات النظرية التي تتجه إلى استخدام السلطة كخاصية يشتمل عليها نموذج المنظمات ، وبالنسبة لـ (وليامسون Williamson) فالخصيم الرئيسي له هو بيرو Perrow (الممام-١٩٨١م) ، في حين أن خصم (دونالدسون) هو (كليج Clegg) و (دنكرلي Dunkerley) . وعلى كل ، فهناك شك في وجود بعد سلطوى أكثر من كونه بعدًا مؤسسيًا واحدًا . وبالنسبة لـ (فليجشتين Fligstein) فإن البعد السلطوى يتكون أساسًا من منظور مداخل الظروف الطارئة الإستراتيجية (بيرو ١٩٧٠ Perrow م-هيكسون وأخرون Hinings et al مستنجز وأخرون Hinings et al (١٩٧٤م هيننجز والاعتماد على الموارد ( فيفر Pfeffer وسالانك ١٩٧٨ Salanck - فيفر ١٩٨١م) ، والاقتصاد السياسي (زالد ١٩٧٢ Zald ) . وهذه القائمة لا تغطى كل الأسماء (راجع كليج ١٩٨٩ Clegg بين . وعلى أية حال ، فهناك حد أدنى مشترك بين هذه المداخل والمداخل الأخرى كمداخل (مينتزبرج ١٩٨٢ Mintzberg) . هذا الشيء المشترك هو وجهة النظر التي تقضى بأنه يجب تصور المنظمات والبيئات باعتبارها حليات للمنافسية ، وفي داخل هذه الطبات يتم التنافس حول الموارد ذات القيمية المختلفة من قبل الوكالات ذات النفوذ المختلف التي تمارس سيطرة مختلفة على هذه الموارد بلعبات معقدة وقواعد غير محددة ، تحاول كل وكالة استغلالها لمصلحتها . وتركز أبعاد النفوذ على السيطرة على الموارد ذات القيمة كرأس المال والمهارة والمعلومات والملكية والشبكات والإعلام . وتتجه الأبعاد الأكثر تطورًا إلى أن نرى هذه

السيطرة مستخدمة في لعبات متحولة ومعقدة بقواعد غير محددة ، تصبح فيها هذه القواعد نفسها هي بؤرة التحليل (هذه المسائل تمت مناقشتها بالتفصيل في مكان أخر في عدد من السياقات : انظر على سبيل المثال كليج ١٩٧٥ م - ١٩٧٧م - ١٩٧٧م م ١٩٨٠م - ١٩٨٨م - ١٩٨٨م - ١٩٨٨م - ١٩٨٨م - ١٩٨٨م - ١٩٨٨م ) .

وكما لاحظنا ، فإن البعد الهام الذي لم يُشرُ إليه (فليجشتين ١٩٥٨ ١٩٥٨م) هو البعد الذي أعده (مينتزبيرج ١٩٥٨م) ، وهو الكاتب الذي أعد نمونجًا خاصًا بإطار الظروف الطارئة تنتشر فيه بالمنظمات . ولقد فعل ذلك بإعداده لطاقم يتألف من "صور غريبة" ، تمثل المكونات الأساسية لبنية المنظمة . وتكمن غرابة الصور في الطريقة التي يضع بها (مينتزبيرج) دوائر حول التغيرات التحليلية على رسم تمثيلي للمنظمات ، وهو يبدو لي كنموذج مطابق لنموذج الرئتين والجهاز الهضمي عند الإنسان . لنظر إلى الشكل الرئيسي في الشكل (٤-١) لترى ما أعنه .

# الشكل رقم (٤-١): المظهر الخارجي للمنظمة وفقًا لمينتزيرج

## (مینتزبیرج ۱۹۸۲ Mintzberg (مینتزبیرج



من المفيد استخدام الإطار الرئيسي لتحليل (مينتزبيرج) ، مع خلطه بعناصر أخرى لبعد السلطة أوالنفوذ مستمدة من (كليج Clegg) و(دنكرلي ۱۹۸۰ Dunkerleyم) و(كليج Clegg) و(بورهام Boreham) و(داو Willimson) و(شاندار Chandler) ، الأساسية ، التي يناقشها كل من (وليامسون Willimson) و وبهذه الطريقة يمكن للمرء أن يكون له بعض الإلمام بكيفية خضوع العمليات الوضعية

نفسها للتحديد النظرى ، ويستطيع المرء من أجل القيام بذلك - أن يستعين ببعض النقاشات السائدة ،

ونحن ، عند هذه النقطة ، قد نعيد النظر في نظام التعاقد من الداخل الذي مررنا به في الفصل الثالث . كيف ولماذا تطور هذا النظام ؟ فالبعد السلطوى قد يركز على بعض جوانب مختلفة عن تلك التي سبق أن مررنا بها ، مع التركيز بوجه خاص على جوانب التحكم ، فمن هذا البعد ، فقد صمم التعاقد من الداخل لمعالجة مشاكل الرقابة والتحكم ، التي ظهرت إلى حيز الوجود مع ظروف الإنتاج التي كانت تتوقف على تغييرات في بيئة المنظمات (لاحظ كيف أن شروط الأبعاد المتنافسة تتماشى مع بعد السلطة أو النفوذ) ؛ فبيئة المنظمات قد تغيرت نتيجة موجة الدمج بين المنظمات التي حدثت في نهاية القرن التاسع عشر خاصة في الولايات المتحدة . وبالتالي فإن هذا التغيير كان متوقفًا على موجات طويلة (أجليتا Ayva Aglietta المتعدة . وبالتالي فإن هذا التغيير كان متوقفًا على موجات طويلة (أجليتا Ayva Rostow) في حركة تراكم رأس

لقد تم توضيح كيف أن لتراكم رأس المال إيقاعًا مميزًا عندما يُنظر إليه خلال فترة زمنية تمتد لقرن أو يزيد ، هنالك مرحلتان في هذه الدورة هما الزيادة والنقصان ، وتستمر كل واحدة منهما حوالي عشرين سنة أو أكثر ، وخلال فترة الصعود أو الزيادة يبقى تراكم رأس المال في مستوى عال ، كما يتم تحقيق الفائض في الإنتاج وجنّى أرباح جيدة . ومع الاقتراب من نهاية ألرحلة في هذه الدورة يبدأ معدل تخصيص الفائض وإعادة استخدامه في التباطؤ . ونتيجة لذلك ، فإن معدل الاستثمار الجديد يتدهور . وعند هذه النقطة يحدث الدمج ، أي عندما تصبح المعدات قديمة ويهبط رأس مال المنظمات إلى أقل من المطلوب ، ومن المحتمل كذلك أن يحدث الدمج في نهاية فترة النقصان ؛ بسبب نقص رأس المال الموجود خلال هذه المرحلة من الركود ، والذي يحدث من منظور بيئي هو بقاء الأصلح ؛ فالمؤسسات ذات القاعدة الأقوى من حيث الأصول الثابتة والإستراتيجيات الاستغلالية : ستتجه لابتلاع المؤسسات الأخرى ، وهكذا تصبح المنظمات أكثر مركزية .

وتتوقف المركزية على تغيير شامل في علاقات الإنتاج نتيجة التدمير الضخم لرأس المال ( أجليتا Aglietta م :٢١٩) الذي يحدث أثناء فترات الدمج ، وتتغير بيئات المنظمات تغيرًا جذريًا ، لكن ليست هذه التغييرات التي تشهدها البيئة هي التي تسبب ميلاد المنظمات أو موتها: فالتغييرات في البيئة هي ميلاد وتحول وموت المنظمات. وتحدث هذه التغييرات لأن بعض المنظمات (والتي لهذا السبب يمكن تعريفها بأنها الأصلح للبقاء) تتدخل بنشاط في المنظمات الموجودة وتدمرها بصفتها كليات قانونية منفصلة لعلاقات الملكية ، وقد يتم شراء أسهمها ، وإزالة ما يُعرف بالمنظمات الأقل كفاءة (وهي أقل كفاءة لأنها لم تقو على الاستمرار) ، وتركيز النشاط الاقتصادي المرتبط بها من خلال إرساء علاقات تنافسية ، وإمكانات جديدة لتحديد الزيادة في تراكم رأس المال ؛ نتيجة تزايد الفائض من قبل المنظمات الباقية ، وهي المنظمات التي تسيطر على جزء كبير من النشاط الاقتصادي أكثر مما كانت تفعل في السابق . ويضيف كل من (وليامسون Williamson) (وشاندار Chandler) إلى هذه التفاصيل تفاصيل بالأمكنة التي من المحتمل أن يحدث فيها الدمج من منظور المنظمة وحالة. الصناعة (وسوف نرى في القصل الخامس أن هذه التقاصبيل على الرغم من أنها: اكتسبت بعض المعقولية في الولايات المتحدة في القرن التاسم عشر ومطلم القرن العشرين فهي ليست الأساس لنظرية عامة . وهنالك حقيقة عكسية واحدة يمكن أن تضعفها ، وكما سنرى ، فإن هذه الحقائق المضادة يمكن أن تورد بسهولة بالدخول في بُعد أكثر مقارنة) . وفي أواخر القرن التاسع عشر اختفت أعداد كبيرة من المنظمات ذات الأشكال البرجوازية الصغيرة (أي التي كانت تحت ملكية وإشراف صغار رجال الأعمال} . ففي البداية كان خضوع المنظمات الأصغر(وهي كثيرة) للمنظمات الأكبر التي أوجدت ، وهي منظمات ذات علاقات ملكية قانونية وأكثر مركزية ، كان خضوعًا . رسميًا بدرجة لم يمكن معها أن يكون حقيقيًا . ومن خلال المؤسسات التي تم دمجها غالبًا ما كان الملاك السابقون يوجهون العمل (أو يسيطرون على العمليات كما يقول منظرو مفهوم النفوذ) ، وعلى كل ، فقد يستمرون في عمل ذلك بوصفهم مديرين مستقلين يقومون بتوجيه وتقديم وضبط العمل (إدواردز ١٩٧٩ Edwards م ١٨٩٠) . وكانت الطرق التي استخدموها في ذلك تشبه إلى حد كبير تلك الطرق التقليدية: فالتسلط من قبل كبير العائلة والرعاية الأبوية (كتلك التي كانت سائدة في بريطانيا.

حسب مايورده هويسبوم Hobsbawm التي حصل عليها "السادة" السابقون . وكما يقول المعرفة التقنية المفصلة لعملية العمل التي حصل عليها "السادة" السابقون . وكما يقول (أوفى ١٩٧٦ Offeم - ٢٥) ، حين كانت منظمات الأعمال قائمة على وضعية المهام المستمرة (أي المنظمة التي تطابقت فيها الوضعية في السلم الهرمي مع المعرفة) ، فكلما كانت وضعية الفرد في أعلى هرم المنظمة الإداري : كانت معرفته بنشاطات المنظمة أكثر اكتمالاً) : فإن الملاك القدامي أو من كان يعملون تحتهم في السلم الإداري الهرمي هم أحسن من ينظم العمل ؛ لأن لهم الإلمام الكامل بالمعرفة التي تدخل في عمل التنظيم ، وقد نظم العمل بهذه الطريقة ليتحقق ذلك ؛ فقد افترض كل مستوى في السلم الهرمي مسبقًا إلمامه الكامل بمهام المستويات الأقل . وكلما كان مستوى المهارات التي تتم إجادتها أعلى : كانت وضعية المستوي أعلى . كما أن الوضعية في هيكل المهارات كانت ذات حدود مشتركة مع الوظيفة في الهيكل الإداري .

وعندما كانت المنظمات فى وضعية المهام المستمرة فى هياكلها كان هنالك أيضًا تقابل قريب بين علاقات ملكية المنظمة وعلاقات النفوذ فى المنظمة ، فالنفوذ غالبًا ما يذوب فى الملكية وفى التحكم فى المنظمة كهيكل المهارات . ويتم تطبيق علاقات النفوذ هذه بواسطة سوق المنتج بالضوابط المحكمة نسبيًا والذى كان يسوده عدد كبير من المؤسسات الصغيرة المتنافسة . كما يتم تطبيقها بواسطة سوق العمائة غير منظمة إلى حد كبير ـ على الأقل خارج إطار الاتحادات الحرفية ، والتى كانت ستكون أداة فعالة فى ضبط الالتحاق بالحرفة . وقد وصف (إدواردز Edwards علاقات النفوذ التى وجدت بما يلى :

"كانت المؤسسة تحت سيطرة شخص واحد تحيط به زمرة من رؤساء العمال والمديرين . وهؤلاء كانوا يمارسون السلطة شخصيًا حيث يتدخلون في عمليات العمل ، وغالبًا ما كانوا يحثون العاملين على العمل ، ويتنمرون عليهم ويهددونهم ، ويكافئون على الأداء الجيد ، ويعينون ويفصلون في الحال ، ويميلون إلى العمال ذوى الولاء لهم ، وعمومًا كانوا يتصرفون كطغاة سواء كانوا خيرين أم خلاف ذلك . وكان لهم نصيب مباشر في ترجمة طاقة العمالة إلى عمل ، كما جمعوا بين الحوافز والعقوبات في خليط السم بالمزاج الشخصى وعدم الانتظام . وكان هنالك هيكل صغير لمارسة السلطة ،

وغالبًا ما عومل العاملون بطريقة تعسفية ، ولما كانت القوى العاملة بأعداد صغيرة ، وكان رئيس العمل قريبًا منها وصاحب نفوذ ؛ فإن العاملين كانوا يحققون نجاحًا محدودًا عندما كانوا يحاولون الاعتراض على حكمه .

وقد قلت بدرجة كبيرة قيمة هذه الطرق اللصيقة الرقابة ، بتحول المؤسسات إلى منظمات ذات حجم كبير . ففى نهاية القرن التاسع عشر لم يتم تكوين منظمات كبيرة نتيجة للدمج ، بل أسست كذلك أنواع جديدة من منظمات أكبر حجماً . ففى صناعات الفولاذ على سبيل المثال ، تم ربط الكثير من المؤسسات ببعضها البعض ، من خلال الأسواق عندما كانت تتعامل فى التبادلات المؤسسة على المنتجات شبه المكتملة فى دورة إنتاج معقدة . وعلى كل ، فإن الدمج غالبًا ما أدى إلى احتواء هذه العمليات الإنتاجية المختلفة ، وتسويقها من خلال مركز واحد لعلاقات الملكية . وكانت هذه المراكز بمنزلة مواقع موحدة للحساب والإدارة من الناحية الرمزية . ولأن هذا النوع الجديد من المنظمات لم يكن بالضرورة بوضعية أو معرفة مستمرة ؛ فقد طرح ذلك مشكلات حول كيفية تحقيق توحيد الحساب والإدارة . فاستمرارية الوضعية الهرمية وتنظيم المهام قد تغييرا ؛ فيقد أصبحت هياكل المنظمات ذات المهام موقوفة بشكل متزايد أوفى هذا الموقف نما التعاقد من الداخل كسلطة طاغية فى الانضباط اختفت جميعاً . وفى هذا الموقف نما التعاقد من الداخل كسلطة طاغية فى الانضباط والإدارة .

والتعاقد من الداخل (كلوسون ١٩٨٠ Clawson ميثر ١٩٨٠ لم المتار من الداخل (كلوسون ١٩٨٠ القدن التاسع عشر ، خاصة في مجال المنسوجات والصناعات المعدنية والتعدين . وقد تم ترسيخ هذا النوع من التعاقد وخاصة في الولايات المتحدة . وهو قد اشتمل على حل بسيط على المدى القريب لمشكلة إدارة المنظمات المدمجة الأكثر تعقيدًا وذات المهام الموقوفة . وقد اشتمل هذا النظام على مخدم ، وصاحب لرأس المال يقوم بتعيين عدد من مقاولي الباطن . وغالبًا ما كان مقاولو الباطن هم أرباب العمل أو المشرفين على المنظمة المستقلة المبكرة . ولكن كان هناك استثناء رئيسي ، فالمقاولون من الباطن لم يكونوا كيانات قانونية منفصلة ، ولكنهم موظفون لدى المنظمة المقاولة من الباطن : إذ يعملون داخل المنظمة ويستخدمون

ألياتها وموادها ومعداتها ، لإنتاج السلع وبيعها للمنظمة المخدمة فقط ، وهم بوصفهم موظفين كانوا يتلقون مبلغًا مستقطعًا مقابل تعاقدهم لتوفير قدر محدد من منتوج محدد ، خلال فترة زمنية محددة - وكان مقاول الباطن حرًا في تعيين أو فصل الموظفين ، وهو الذي يضع معدلات الأجور ، ويحدد طرق الإنتاج ، ويمارس محاسبة العاملين معه ؛ ولذلك فقد كان مقاول الباطن مهتمًا جدًا بألا تزيد تكاليف عمليات الإنتاج عن المبلغ المستقطع : لأن الفرق بين الاثنين كان يمثل ربحًا أو خسارة للمقاول .

ولقد أعاد نظام التعاقد من الداخل تكوين أوضاع منظمة المهام المستمرة ، داخل السياق المتغير لمنظمة المهام الموقوفة ، وقد عمل التعاقد من الداخل من خلال ألية الدفع بمبلغ مستقطع ، وهكذا تحقق تفويض الإدارة والمحاسبة والرقابة في سياق أوضاع المنظمة الداخلية التي كانت تشبه المنظمة القديمة ذات المهام المستمرة ، وقد عمل مقاولو الباطن كوسيط بين أوضاع الملكية المتغيرة ، والإدارة المتوقفة على الدمج ، فقد وقفوا بين مجموعة علاقات ملكية أكثر مركزية وبين مجموعة من علاقات المعرفة التي أصبحت متوقفة إلى حد كبير. وقد أصبحت عمليات العمل الخاضعة رسميًا أكثر توقِفًا بكثير مما كانت عليه الحال ، عندما كانت تلك العمليات مرتبطة في استقلال سعضها بواسطة السوق بدلاً من المنظمات الهرمية ، فقى السابق كانت هنالك أنظمة وضعية متنوعة غير خاضعة لنظام رقاية موجد ، ورغم أن سلطة الملكية كانت مخولة لمركز المنظمة المدمجة الجديدة ؛ فلم يكن ذلك مشتركًا مع السلطة في نظام وضعية ولحد أفرزته إجادة المعرفة في المنظمة . وبمجرد تكوَّن هيكل المنظمة ذات المهام الموقوفة: لم يستطع أحد بمفرده أن يحقق مثل تلك الإجادة للمعرفة ، مع ما ارتبط بها من وضع وسلطة . وعلى كل ، فإن أي مجموعة من العلاقات المركزية تستطيع باستخدامها لنظام التعاقد من الداخل أن تُخضع الكثير من ممارسات المعرفة المتنوعة المخولة في عمليات فرعية تنظيميه محددة كما تختار . ونتيجة لذلك ، فإن ذلك النظام سيؤدى إلى زحزجة الإدارة والرقابة تجاه ضوابط المقاول عن الباطن ، تاركةً عملية الماسب التستطة جدًا لمركز المنظمة ، وهو عمل يتم إنجازه بسهولة بحساب تكاليف العقود والأرباح والمبيعات المتوقعة ، والذي كان مستمرًا في عمليات عمل المنظمة.

الفرعية المختلفة بمهاراتها المتنوعة وقواعد معرفتها لم يكن مسالة اهتمام بالمركزية مادام المقاول مستمرًا في تقديم خدماته .

وخلال الأيام المبكرة من نظام التعاقد الداخلي كانت المنظمات التي أخذت به بسيطة جدًا: فالعاملون (يطلق عليهم مينتزبيرج Mintzberg المشغلون) قد قاموا بإنتاج منتج تحت الرقابة اللصيقة من المقاول من الداخل، لوضع ذلك المنتج تحت تصرف المالك (أو المدير التنفيذي). وربما كانت تلك الرقابة مجرد رقابة ذات طابع أخوى (علاقات المهن التعاونية) أو عائلية (في العلاقات العائلية) أو مجرد علاقات تعاقد. وقد أوضح (كلوسون ۱۹۸۸ Clawson) أن الإدارة في الكثير من بيئات العمل قد تبني إلى حد كبير على الإدارة الذاتية التي يقوم بها العاملون ممن يشتركون في أخوة المهنة. وتركز التفاصيل الأخرى على فكرة أن الأخوة أو السيطرة العائلية ليستا نوعًا من الرومانسية فحسب، ولكنهما غالبًا ما تكونان قناعًا يُخفي علاقات قبيحة للاستغلال وسوء المعاملة (ليتلر ۱۹۸۰ Littler).

وقد حل التعاقد من الداخل - بطريقة خاطئة - مشكلة إدارة حجم متزايد من العمليات . ولقد كان زيادة حجم العمليات - كما رأينا - متوقفًا على دمج المنظمات . والحل بطريقة خاطئة قد أدى بسهولة إلى نشر صبيغ الإشراف الشخصى والمباشر التى كانت موجودة من قبل ، والمؤسسة على إجادة المعرفة القائمة على الدراسة ، والخاصة بممارسات العمل والإشراف إلى الساحة الأكبر في شكل تنظيمي أكثر مركزية ، كما رستخ ذلك الحل الإدراك لدافع الربح في نظام شبه المقاولين ، الذين اهتمت تقديراتهم باستخدام طاقات العاملين معهم ، بحيث يحصلون على أكثر ماعندهم من طاقة ، في الوقت المتوافر للعمل ، بأقل قدر من الإنفاق .

وكان التعاقد من الداخل جاذبًا لأصحاب المنظمات المركزية ، وهم ما تعورف على تسميتهم بالرأسماليين ؛ لأنهم يسيطرون على رأس المال لعدة أسباب ؛ فقد كان التعاقد من الداخل مرنًا من حيث تنبذبات الطلب و أثرها على التوظيف ، ولم يحتمل الرأسماليون أى مغامرات بسبب العيوب في اختلاف خصائص المواد الخام : إذ إنهم كانوا يقبلون فقط المنتجات المكتملة . ولما كانت دفعة ثانية تقدم مقابل المنتج المكتمل ؛ فإن ذلك قد وفر لصاحب العمل مخاطرة أن تكون حسابات رأس المال والتكليف غير

منضبطة ، ويمكن تحديد مخاطر رأس المال بسهولة . كما أن التعاقد من الداخل له جاذبيته بالنسبة للعاملين كذلك ، وكما يقول (ليتلر ١٩٨٠ م : ١٦١) "فقد وفر ذلك حوافز مادية ، وأصبح مؤديًا للتدرج الوظيفي لمجموعات العاملين الرئيسية".

لماذا لم يبق التعاقد من الداخل بوصفه صورة بارزة للمنظمات من الناحية التاريخية في صناعات معينة ؟ ويبدو أن تدهوره مرتبط بمشاكل إشراف معينة . ومن وجهة نظر الرأسماليين ، فإن مصدر الشك الرئيسي في نظام التعاقد من الداخل ، هو أن بعض عمليات المنظمة كانت خارجة عن سيطرتهم اسميًا . كما أن المنظمة المسميًا ـ كانت خارجة عن سيطرتهم المميًا . كما أن المنظمة أو قياسات الجودة ؛ فقد كان نظامًا حافلاً بالخداع واختلاس ممتلكات الرأسماليين ، لاسيما الاستخدام غير القانوني للمواد الخام وما يتبع ذلك من بيع للمنتج . ومع انتظام العاملين في نقابات ، كما كانوا يفعلون ذلك بشكل تزايد خلال العقد الأخير من القرن التاسع عشر وفي القرن العشرين ، فقد تم حشد مقاومة منظمة (أو من أبعاد أخرى سلوك مفادع ") حول أوضاع التوظيف التي انحرفت عن المعايير ، والتي كانت سائدة تحت تعاقدات متنوعة من الباطن ، كما استطاع العاملون ممن كانوا يؤدون مهام متشابهة في نفس الصناعات عمل الشيء نفسه في ظل ممارسات توظيف مختلفة جدًا .

وقد اتخذ تحول التعاقد من الداخل عدة اتجاهات ، ففى بريطانيا مثلاً تم بسرعة تحويل المقاول من الداخل إلى موظف مباشر ، مثل رئيس للعمال أو مشرف ، وفى اليابان وضعت التغييرات الماضية فى نظام التعاقد من الداخل – حسب ما أوردت بعض التفاصيل – الأساس لممارسات تطوير أسواق العمل الأبوية ما بعد الحرب فى مؤسسات المعجزة الاقتصادية ما بعد الحرب ، وفى الولايات المتحدة اختلفت العملية مرة أخرى ، فهناك تم التركيز على التغييرات بتطبيق النظريات الهندسية على الحركة الإنسانية ، وتصميم العمل بواسطة أساليب فنية عرفت بالإدارة المنتظمة أو العملية . هذه الأساليب أدت إلى تكرار أدوار العمل وتقييسها ورسميتها. ووفقًا لرواية ذات تأثير ، فإن ذلك قد نتج عن اللامهارة النسبية في الأعمال اليدوية ، ثم إعادة تكوينها تحت ظروف مهارة متناقصة ، وتزايد الإشراف الإداري (راجع بريفرمان Вгаverman نا

۱۹۷۶) للاطلاع على هذا ، وكليج Clegg وبنكرليDunkerley) للاطلاع على مناقشته من خلال هذا البُعد في نظرية المنظمات ، وللوقوف على البعد التجريبي والنقدى الذي يوضع زيف وجهة النظر المتعلقة بإنقاص المهارة كتوجه فردى وفي اتجاه تاريخي واحد (راجع أتويل ۱۹۷۷ Attewell) .

ويتغير الأوضناع والحدوث المختلف للتعاقد من الداخل في فترات منتظمة في الصناعات والبلدان المختلفة ؛ فقد ظهرت حدود الرقابة البسيطة ونظام التعاقد من الداخل كنظام للإشراف. والحل الذي نعرفه الآن "بالإدارة الوسيطة" أصبح منتشرًا بدرجية واستعة ، وفي يعض الصالات يُثبت هذه الطبيقية الإدارية الصديدة على تطوير الإدارة العلمية ، وما تشمله من رسمية الوظائف الإشرافية والأخرى ما دونها . وفي حالات أخرى كان التطور أقل انتظامًا ، ومع ازدياد عدد هؤلاء الموظفين ، فإننا سنتحدث عن نمو طبقة إدارية ممتدة في هيكل المنظمة تضم الأشخاص المستوابن أساسًا عن الإشراف على عمل الأخرين ، وكلما كبر حجم المنظمة ؛ امتدت هذه الطبقة أكثر ، أي أنه سيتم قيام هرم إداري ، (عادة ما يُفترض في نظرية المنظمات أن تعيين الأشخاص في وظائف أعلى كاف لتأكيد أن لديهم سلطات بحكم المنصب الذي يشغلونه ، وبالطبع لا يجِب أن تكون هذه هي الحالة ؛ فالكثير من الناس يستطيع أن يفكر في المنظمات التي يكون بعض مسئوليها ذوى سلطات قليلة فعالاً ، وأن ما يصدرون من تعليمات غالبًا ما يتم إضعافها أو السخرية منها ، أو الحط من قدرها أو تجنبها أو إجهاضها ، فمجرد تقلد منصب لا يعنى بالضرورة أن يكون لدى الشخص جميم السلطات والاحترام المتعلق بذلك المنصب ، مثل هذه الصلاحيات يمكن فقدانها تستهولة كما تصنعت إرستاؤها).

ووفقًا لما أورده ضمنيًا باحثو (أستون Aston) في البُعد الهيكلي للمنظمات ، فكلما زاد الحجم والتعقيد : فإن المنظمات تتبني طرقًا قياسية أكثر لتتعامل مع المسائل التي تستزمها تلك الزيادة : فالتقييس يؤكد تنمية المنظمة لذاكرة جماعية ، كما يرسى الأساس لمعالجة المسائل التي يندر أن تكون فردية ، والتي يمكن استيعابها بطريقة قياسية . مثال ذلك في المنظمات المعاصرة هو خطاب مكتوب بالحاسب الآلي عندما يتجاوز حساب التاريخ المحدد له ، وبالطبع وبمجرد أن تمتلك المنظمة أدوات مثل

الحاسب الآلى ، فإن لم تكن هناك عقود فرعية ممتدة : فسوف يتم تعيين الأخصائيين للاعتناء بطرق التقييس (مينتزبيرج ١٩٨٢ Mintzberg) . ونتيجة لذلك فسوف يتم إدخال المحاسبين وأخصائي الحاسب الآلي ومهندسي الإنتاج ومديري الجودة وهلم جرا في هيكل المنظمة ، بالإضافة إلى المشغلين والإدارة الوسيطة التي تكون علاقتها بالعاملين علاقة إشرافية . ويتجه أخصائيو التوظيف إلى أخذ مسئوليات معينة من الإدارة ، بغرض التنسيق من خلال ترسيخهم لطرق مختلفة للتقييس ، والتي من المفترض أن تعمل إما على تكملة العمل ، وإما تحل محل الإشراف المباشر المتعدد . ويقوم بدعم مديري الأقسام من الجانب الآخر الموظفون المساندون الذين يقدمون الخدمات لأجزاء المنظمة الأخرى ، حيث يقومون بأعمال النظافة والطبخ والطباعة وإعداد الملفات ، ويسهمون في إعادة استنتاج نشاطات المنظمة وأعضائها (مينتزبيرج وإعداد الملفات ، ويسهمون أن إعادة استنتاج نشاطات المنظمة وأعضائها (مينتزبيرج مسوق عمل مميز تمامًا (راجع لوفردج Loveridge وموك Mok مهيز تمامًا (راجع لوفردج Loveridge وموك Mok العمل مع أخصائي التوظيف والإدارة) .

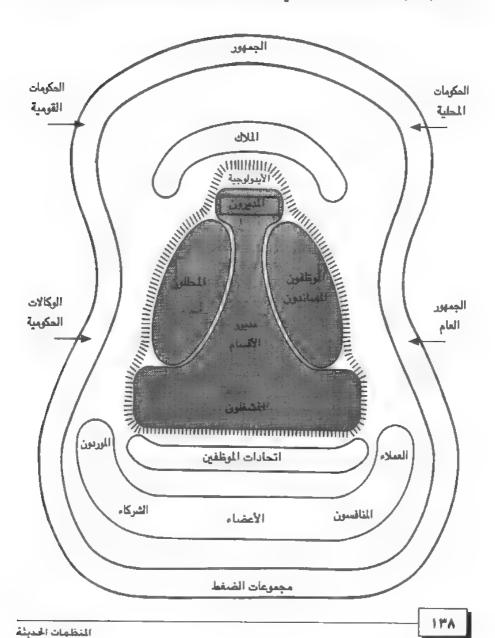
ويوجد العمال والمشغلون في أسفل هرم المنظمة ، وهم الذين يحصلون على أجور أقل ، ويشغلون وظائف أقل راحة غالبًا ما تتطلب جهدًا جسمانيًا (وليس بالضرورة شاقًا .. فقد تكون الوظيفة مملة ومزعجة ، وتنطوى على خطورة ولفترة غير مطمئنة ولها بدلات أقل مضافة للأجور وهكذا) . وهؤلاء هم العاملون الذين يشكلون ما يطلق عليه بدلات أقل مضافة للأجور وهكذا) . وهؤلاء هم العاملون الذين يشكلون ما يطلق عليه (ثومبسون Thompson) "الركيزة القنية" للمنظمة ، أو ما يطلق عليهم (مينتزبيرج ١٩٨٢ Mintzberg) "ركيزة التشغيل : فهم يصنعون الأشياء ، ويوفرون خدماتها الأساسية ، وفي المنتصف يوجد الإداريون ، وهم ينقسمون إلى ثلاثة أنواع والموظفون المساعدون (الذين يشكلون معًا رئة المنظمة ) ، وبعض العاملين من الموظفين والموظفين المساندين سيشغلون وظائف لا تختلف بشكل ملحوظ عن تلك التي يشغلها الكثير من العمال ، على الأقل من بعض جوانب الوظيفة : فقد يشير المرء إلى بعض الجوانب مثل مستويات الأجور ومدة الوظيفة وهكذا . وقد يكون الفرق هو أن العاملين من ذوى الياقات البيضاء غالبًا ما يتمتعون ببيئة عمل أكثر بهجة من بيئة عمل زملائهم من ذوى الياقات البيضاء غالبًا ما يتمتعون ببيئة عمل أكثر بهجة من بيئة عمل زملائهم

وزميلاتهم في موقع الإنتاج ، وكقاعدة تقريبية وجاهزة في المنظمات التي يصورها (منيتزبيرج Mintzberg) فإنه كلما نظر المرء إلى أعلى هرم المنظمة ؛ كانت مكافأت وتعويضات الوظيفة أكثر جاذبية ، وفي قمة المنظمة توجد الادارة العليا التي يعلوها المدير المتنفيذي ، وإذا كان هذا الشخص ذا علاقة بملكية المنظمة ؛ فقد يكون رئيسً عمل بسلطات مطلقة ، وخلافًا لذلك فإنه من المحتمل أن يكون مسئولاً لدى مجلس إدارة تنفيذي يقدم له ويتلقى منه المشورة .

وحيثما يكون هناك منتج أو تنوع إقليمى فإننا ـ حسب ما أورده (شانلدر Chandler) و (دونالدسون Donaldson) ـ نتوقع أن يتكرر هذا الهيكل عبر الأقسام في تطابق تام ، كما تكون قيمة كل هيكل في المركز على شكل رأس المطرقة ، فستمتد الهياكل في أي عدد من المجيطات على هذا الأساس ، ولذلك فإن نموذج المحيط في المركز سيتطابق ويشكل رأس مطرقة مشترك ، وفي الحقيقة ، فمن المحتمل في مثل هذا النموذج الذي يُقسم محيطه عند المركز ، أن توجد عناصر الموظفين المساعدين وأخصائي التوظيف في قمة المركز كذلك .

ويعد (مينتزبيرج ١٩٨٣ Μintzberg) المنظمات مواقع الألاعيب السلطة ، يقوم فيها أصحاب النفوذ "ومجموعة من اللاعبين" بالظهور . ويطلق على بعض هؤلاء اللاعبين داخل المنظمة اسم الائتلاف الداخلي، والذين قابلنا منهم هم الأعضاء الأكثر احتمالاً ، أما الأخرون خارج المنظمة الذين هم حول المنظمة فيطلق عليهم الائتلاف الخارجي، ويقصد بالمصطلح ائتلاف استدعاء إدراك مجموعة من الأفراد ممن يساومون ويفاوضون ويهندسون توزيعًا معينًا لنفوذ المنظمة فيما بينهم . وهنالك عشر مجموعات محتملة من أصحاب النفوذ : أربع منها في الائتلاف الخارجي ، وست في الائتلاف الحارجي ، ويحيط فيما يبدو كإطار نصف قطري ناقص الهواء بالشكل الخارجي اللاعبين " الممثلين ببعض التفاصيل على الصورة العادية .

# الشكل (٤-٢) الشكل الخارجي للاعبي مينتزييرج أو وضع الإطار للشكل الخارجي للمنظمة



يمكن الاعتقاد بأن الملكية بمنزلة متغير من خلال عدة طرق متنوعة ، ففي حين أنه من الممكن امتلاك شيء بعدة طرق – على سبيل المثال من قبل شخص واحد أو مجموعة أشخاص ، أو كثير من الأشخاص أو عائلة أو عوائل ، أو مؤسسة أو مجموعة مصالح مؤسسية أو امتياز - فإن العلاقة يمكن تصورها باعتبارها مختلفة من منظور "التركيز - الانتشار" و"الانفصال - المشاركة" . ونتيجة لذلك ، وما لم تكن الأحقية القانونية والفعلية مرتبطة ببعض الآليات التي تؤمَّن تركيز ومشاركة الملكية: فمن غير المحتمل أن توفر الملكية الفعلية رقابة فعالة . ومن هذه الإمكانية التجريبية نشباً نقاش استمر فترة طويلة حول طبيعة الملكية والإشراف على منظمات الأعمال الحرة (نوقشت هذه المسألة بالتفصيل في دراسة سكوت ١٩٧٩ Scott و بورهان Boreham ، و بورهان وداو۱۹۸۸ Dowم :۱۳۱-۱۳۱۰ ومنیتزبیرج - ۱۹۸۳ Mintzberg ، وقد تولَد النقاش عن دراسة بيرل Pearle ومينز Pearle ) . واليوم يسود الاعتقاد بأن الإشراف الفعّال هو بقدر قليل نسبيًا من الملكية القانونية ، إذا تم فصل المتبقى من تلك الملكية القانونية أو نثرت بالقدر الكافي . وغالبًا ما يمارس هذا الإشرافَ الفعال كبارُ التنفيذيين في الائتلاف الداخلي ، وكما سنري في الفصل الخامس ، فإن هنالك اختلافًا هامًا بين الاقتصاديات الوطنية المختلفة ، من حيث درجات التدخل والانفصال التي يمارسها أعضاء الائتلاف الخارجي ، والتي قد يكون لها تأثيرات مؤسسية رئيسية على المنظمات ،

أما المتحدون والموردون والعملاء والشركاء والمتنافسون فهم وكالات خارج المنظمة ، التى قد تقف معها بدرجات متفاوتة من علاقة الاعتماد على المورد (بفيفر Pfeffer): إذ يعتمد كل واحد على الأخر من الناحية الإستراتيجية (هيكسون وأخرون المام) المام وهيننجز وأخرون ( Nove Hinings et al ) ويتحدد الاعتماد الإستراتيجي بالنظر إلى العوامل مثل كيفية استبدال وأهمية وتركيز العلاقة بين المنظمات والمتحدين وهكذا . ومرة أخرى – كما سنرى في الفصل الخامس – هنالك مضامين مقارنة هامة في الطريقة التي يمكن بها للمؤسسية إنشاء هذه العلاقات ولاسيما على أساس تعاقدى .

واتحادات العاملين هي أجهزة تمثيلية كالنقابات والجمعيات المهنية . وفي بعض الأقطار مثل السويد ، فإن لكل شخص في أي منظمة الحق في أن يختار الانضمام إلى الاتحاد ، بما في ذلك كبار التنفيذيين في المنظمة (لورنس Lawrence وسبايبي المحرد Spybey من المنظمات فاليدان المتقدمة صناعيًا والرأسمالية مثل الولايات المتحدة الكثير من المنظمات خالية من الاتحادات ، خاصة إذا كانت أعمال صغيرة ، مع وجود عدد قليل من المنظمات الكبيرة في قطاعات اقتصادية معينة لها تمثيل نقابي منتشر . وفي الحقيقة ، هنالك بعض المؤسسات التي يكون غرضها الوحيد إبعاد الاتحادات عن النقابات ، هل هنالك مشكلة اتحادات ؟ من الذين سيطلق عليهم المخربون ؟ ولذا يجب أن يكون واضحًا أن النقابات أو اتحادات الموظفين هي طارئ متغير وهام في حرية عمل كل من إستراتيجية المنظمات وهياكلها ، وذلك من خلال طرق ستخضع للاختلاف المقارن الهام ، كما سنري في الفصل الخامس . وهذه نظرة عميقة من البعد السلطوي الذي تفتقده الدراسات التي لا تنظر بالتحديد في وجود أو غياب نفوذ مواز في المنظمات وحولها .

"والمنظمات العامة" هي المنظمات الخارجية كالحكومات وجماعات الضغط، وتلك الأجهزة العامة المتعلقة بمصلحة الجمهور كوسائل الاتصال بالجمهور ودور العبادة . ومن بين هؤلاء ، فإن الحكومات هي بدون شك الأكثر أهمية : لأنها تضع مباشرة موضع التنفيذ "قواعد اللعبة" التي تشارك فيها المنظمات من خلال أعمالها ، خاصة تلك التنظيمية والتشريعية . والكثير من أعمال المنظمات الأخرى في المجال العام مثل جماعات الضغط ومنظمات البيئة ، وحقوق الحيوان ، والمرأة ، والمنتجين توجّه لتشجيع الحكومات لتغيير اللوائح بالطريقة التي تفضلها هذه المنظمات . وغالبًا ما تكون هذه المنظمات مجموعات متنافسة بأهداف متعارضة ، كما يحدث بين أصدقاء الأرض والأجهزة التي تمثل المنتجين أو الاتحادات في المناطق الحساسة من الناحية البيئية ، مثل مناطق قطع الأشجار ، حيث يحاول كل فريق التأثير على الحكومات والمنظمات المعينة .

ويحدد (مينتزبرج ۱۹۸۳ Mintsberg؛ ٤٥-٤٦) تعقيدات الظروف الطارئة التي يثيرها الائتلاف الخارجي: وهكذا توجد المنظمات في مجالات معقدة خاصة بقوى مؤثرة ، وتأتى هذه القوى من مجموعات كثيرة مختلفة مثل : الملاك – الموردين – العملاء –الشركاء – المتنافسين – الاتحادات – الاتحادات المهنية – الصحفيين – العائلة والأصدقاء – الحكومات على المستويات المختلفة بما في ذلك الإدارات والوكالات التي لا تحصى ومجموعات كبيرة من جماعات الضغط ، وكل واحدة لها مجموعة احتياجاتها لتقوم المنظمة بالوفاء بها ، ولكن الأكثر أهمية في احتياجاتها ربما كان كيف يمكن أن تكون قادرة على جلب أساس نفوذها ليؤثر على المنظمة ، أي كيف تكون قادرة على استدعاء النتائج التي ترغب فيها ، في الوقت الذي تعمل فيه خارج عمليات المنظمة الخاصة بأخذ القرار واتخاذ الإجراءات .

هذا ، وتتنوع إلى حد كبير الوسائل التى تؤثر بها المنظمات الخارجية على المنظمات . ويقترح (مينتزبرج ١٩٨٣م : ٧٧-٧٧) سلسلة تبدأ من النفوذ الأكثر انتشارًا والأقل سلطة نسبيًا (الأكثر انتظامًا وعمومية وانفصالاً) إلى النفوذ الأكثر تحديدًا وسلطة (وهو الأكثر ترابطًا وتركيزًا وشخصانية) المعتد في الأعراف الاجتماعية والقيود الرسمية وحملات الضغط والإشراف المباشر وعضوية مجلس الإدارة . ورغم أن الأخير هو القناة الأساسية لحدوث تأثير خارجي محدد بطريقة منظمة ، إلا أنه ليس هو القناة الوحيدة . وعلى كل ، فإن طبيعة تكوين المجلس باعتباره يمثل ائتلافًا مسيطرًا عليه أو "منقسمًا أق سلبيًا " ، فإن ذلك له أهمية خاصة . والانتقال من تأثير واحد إلى عدد غير محدد من التأثيرات الخارجية المستقلة ، إنما يتتبع الحركة من خلال الأنواع الثلاثة بالتسلسل المقترح (مينتزبرج ١٩٨٣: ٢٩-١٠) .

وحيثما يتعرض المجلس لائتلاف خارجى مسيطر عليه (الذى يسيطر عليه بدوره) ، وحيثما كان هناك على سبيل المثال وكالة خارجية واحدة ذات نفوذ كعائلة مؤسسة أو فرد أو مساهم بنفوذ طاغ ، سواء كان فردًا أو مجموعة مشاركين ، فإن علاقة جودة الملاعمة بين الإستراتيجية وألبنية قد تتحقق دون جهد نسبيًا . وحيث يتعدد أصحاب النفوذ من الخارج ، فإن احتمالات ائتلاف منقسم وبأهداف إستراتيجية مختلفة ومضامين هيكلية متنوعة ستنتج عن ذلك . وفي نوعية الائتلاف الخارجي السلبي ، حيث ينتشر النفوذ بوضوح بين الكثير من الوكالات ، فإن فرص الضغوط من نوع

الأحداث الطارئة والسيناريوهات التى رسمها (دونالدسون ١٩٨٥ Donaldson) هى الأكثر احتمالاً ، إذا ما تم تركيز النفوذ نسبيًا ، والإبقاء عليه بقوة داخل الائتلاف الداخلي .

وعناصر الائتلاف الداخلي كما رأينا هي أن عضو المجلس المنتدب يكون على قمة الهرم الإداري ، وهناك المشغلون ومديرو الأقسام والهيكل الفني لأخصائي التوظيف والموظفون المساندون والفكر . كل تلك العناصر واضحة جداً ، باستثناء فكر المنظمات لكونه أساساً لتكوين الائتلاف الداخلي . ويبدو أن (مينتزبرج ١٩٨٢م : ٢٩) يعني بهذا ما أشار إليه الكثير من الكتاب بثقافة المنظمة المحددة ، وهي مجموعة المعتقدات التي يشترك فيها أصحاب النفوذ في الداخل ، والتي تميز المنظمة عن بقية المنظمات ، على الرغم من أن (مينتزبرج) يشير إليها "كنوع من الأجواء" التي تنبعث من المنظمة (مينتزبرج ١٩٨٨ ١٩٨٨م : ٣٠) ، وكما سنري في الفصل الخامس ، فإنه كان محقًا في افتراضه ، فقيم المنظمة وثقافتها وفكرها ، وخاصة عندما ينظر إليها من خلال سياق ثقافي وطني ، هي عوامل حاسمة في الطريقة التي تتيح بها تركيب الإطار المؤسسي الذي تنمو في داخله علاقات النفوذ بين الوكلاء من الداخل والخارج .

وعلى نقيض بُعد تصميم الظروف الطارئة عند (دونالدسون التحليلي لأى شئ ومدخل تكلفة المعاملات التجارية الذي يتحدث بمرارة ضد الوجود التحليلي لأى شئ يسمى "النفوذ"، فإن البُعد الذي يطوره (مينتزبرج) يضع النفوذ في قلب البُعد . (ورغم ما أوردناه سابقًا بالتفصيل في مكان آخر ، فإن المفهوم المحدد النفوذ الذي قام (مينتزبرج) بنشره ؛ يستنفد بصعوبة الملاحظات التي قد يتوصل لها المرء داخل إطار النفوذ : راجع كليج Fligstein إلى ما أوردناه مين أن إطار (فليجشتين الإعداد النفوذ : راجع كليج ١٩٨٩ - ١٩٨٩ب) . وفي حين أن إطار (فليجشتين ١٩٨٨ لا يقترب من إطار (مينتزبرج) من حيث التفاصيل ، فهو لا يختلف معه ؛ فرمينتزبرج) بري أثر علاقات النفوذ في الائتلاف الداخلي أو الخارجي ، ومن المحتمل افتراض نشوء أنواع مختلفة من أشكال المنظمات من تشكيلات النفوذ المختلفة . وتؤدي هذه الأشكال إلى قيام ألعاب مختلفة ذات قواعد مختلفة ، ومن المحتمل أن تكون بفائزين وخاسرين مختلفين . واعتماداً على طبيعة الألعاب المستمرة ، فإن النفوذ سيكون ذا أهمية أكبر أو أقل في تحديد العمل داخل المنظمة . ويبرز ذلك في وضوح سيكون ذا أهمية أكبر أو أقل في تحديد العمل داخل المنظمة . ويبرز ذلك في وضوح

دراسات (برادفورد Bradford) حول اتخاذ القرار التي أعدها (ديفيد هيكسون Bradford) وزملاؤه ١٩٨٦). وقد يتم تشكيل المنظمات بواسطة هياكل مختلفة لعمليات اتخاذ القرار ، والتي سيكون بعضها مشحوباً بلعبة النفوذ إلى حد أكبر بكثير من غيرها. وكانت دراسات (فليجشتين Fligstein) أقل تطوراً بالضرورة من تلك الدراسات المطولة ، ولكنه يبرز في وضوح ودقة بعض الجوانب الرئيسية لبعد النفوذ عندما يقول: إنه خلال فترات تاريخية مختلفة من المحتمل أن تدير إدارات مختلفة مؤسسات كبيرة لأسباب مختلفة

وفي السنوات الأولى من القرن العشرين بات من المحتمل أن تؤول إدارة الشركات الكبيرة للمقاولين وموظفى التصنيع: فقد كان هؤلاء هم القادرين على تنسيق عمليات الإنتاج بكميات كبيرة ؛ فالكثير من موجات الدمج قد تمخضت عن منظمات لم تكن ناجحة (كولكو ١٩٦٣ Kolko) . ويرجع سبب ذلك إلى أن من كانوا يديرون المنظمات لم يستطيعوا معالجة مشكلات التنسيق التي نتجت عن الدمج ، وقد أدى نجاح المقاولين وموظفي التصنيع في عمل ذلك إلى وصولهم للنفوذ، ولكن بعد أن أصبحت مسائل الإنتاج تكرر بنجاح : فإن (فليجشتين ١٩٨٥ Fligstein مسائل الإنتاج تكرر بنجاح : فإن (فليجشتين النفوذ تحول لموظفي المبيعات والتسويق؛ إذ أصبحت المسألة الرئيسية للمنظمة هو النمو" . هذه الحجة أشبه بحجة (بيرو ١٩٧٠ Perrow) . ووصول موظفي المبيعات والتسويق للنفوذ باعتباره من بين إستراتيجيات المنظمة ، إنما يركز على تمديد اختراق السوق وتنمية الابتكار من خلال إستراتيجيات مرتبطة بالمنتج . وعلى كل ، فإن طغيان هذه المسائل والمصالح لم يكن ثابتًا ؛ إذ يمكن إرجاع تدهوره إلى ظاهرتين في الولايات المتحدة: الأولى هي اهتمام الدولة بالتركيز المتزايد على أقسام الإنتاج: مما أدى إلى صدور تشريع لصالح ذلك النفوذ (قانون سيلر - كيفوفر Act Kefauver-Cellar ١٩٥٠) ، والثانية كان هناك تحول لإستراتيجيات دمج لا يرتبط بالمنتج ؛ مما أدى إلى قيام المؤسسات التجارية الكبرى المندمجة نتيجة ذلك التشريع.

إن ظهور المؤسسات الكبرى المندمجة وإمكانية النمو الضخم بواسطة الدمج أثر على إستراتيجيات العمل الحر في مطلع الستينيات. وقد أصبحت الإدارات المالية هي الوريث الطبيعي للنفوذ في مثل هذا الموقف؛ لأن قرارات الاستثمار تُتخذ أساسًا وفق معايير

مالية ، ويرجع سبب ذلك إلى قلة خبرة المؤسسات فى تقييم أصناف المنتج التى تختلف تمامًا عن أصنافها الأساسية ؛ فالأشخاص القادرون فقط فى المنظمة الذين يعتقدون أنهم يستطيعون تقييم مثل هذه المشتريات هم أولئك الذين يمتلكون معايير التقويم ، وموظفى المالية هم الذين يشغلون هذا المنصب . (فليجشتين ١٩٨٥ Fligstein ) .

لما كانت قواعد اللعبة قد تغيرت بمرور التاريخ ؛ فإن المسائل المختلفة أصبحت حاسمة في دراسة إستراتيجية المنظمة ، وقد قامت كل مجموعة من المسائل في علاقة محددة تضفي الميزة على أشكال محددة من المعرفة المهنية في نقسيم عمل المنظمة ، وبوجود مسائل حاسمة مختلفة ؛ أصبح الموظفون في موقف أفضل ؛ بسبب وجودهم في المنظمة ، وذلك من منظور قواعد اللعبة ؛ فالقواعد كانت محددة على المستوى القومي ، ومشكلة بواسطة الإطار المؤسسي المنشأ من قبل الدولة القومية . وهذه الأخيرة نقطة هامة سنتعرض لها في الفصل الخامس ، فهي تشير إلى طريقة إذابة السلطة والأبعاد المؤسسية في بعضها البعض ؛ فالذي يسير السلطة هو اللوائح ، وهي تشير المربقة مؤسسية .

## إذابية السلطة والمؤسسات :

من خلال الأبعاد التي تم النظر فيها حتى الآن ، يبدو من المحتمل عندما ندرس السؤال : لماذا بقيت هياكل المنظمات كما هي عليه ، أن تكون الإجابة أكثر تعقيدًا مما يكون عليه التخمين الذي يفيد بأن المنظمات خاضعة لضغوط الكفاءة والفاعلية . وهذا لا يعني أن المنظمات لا تخضع لمعيار يساند هذا الحكم ، فغالبًا ما تكون هذه هي الحالة ، ولكن من الواضح أن المعايير تختلف فيما بينها إلى حد كبير ، فعلي سبيل المثال ، قد يهتم المرء ببساطة بالتعبير المتعلق بحساب التكلفة والربح والخسارة في حالة مؤسسة تجارية ، فمن السهل دائمًا توضيح الربح خلال فترة حسابية بوسائل بسيطة مثل عدم استثمار الفائض في المستقبل . ومن النادر فصل الكفاءة بوصفها ضرورة من الإطار المؤسسي الذي تتم بداخله تقديرات ماهية الكفاءة وكيفية تحقيقها . وفي مكان آخر كالجامعة مثلاً ، قد يكون المرء مهتمًا بمعيار كيفية وكمية مطبوعات الإدارة ، أو نسبة الطلاب المتخرجين إلي كل عضو هيئة تدريس خلال فترة زمنية ما . وما أن تقوم إدارة الجامعة بالحكم على نفسها والحكم عليها حسب كفاءة خريجيها أو

بحوثها أو الاثنين معًا ؛ فإن ذلك سيكون بالضرورة مساءلة سياسية بدرجة كبيرة .
وفي الوقت نفسه سيكون ذلك مؤسسيًا ؛ فإذا نظرنا في حالة عضو مجلس إدارة
يسعى لاتباع معايير إنتاج البحث ، التي يمكن الحصول عليها من معايير قيمة لكلية
بارزة للدراسات العليا ، فقد يجد هذا الشخص ذلك في سياق التوظيف الأول في
مؤسسة موجهة بدرجة كبيرة إلى التدريس ، ولكنها ترغب في توظيف أحسن المواهب
المتوافرة (حيث إن المعايير المؤسسية للبحث تطغي في تحديد الأحسن) : فتحقيق
الكفاءة في الحالات المؤسسية المحلية ليس خاليًا من الإشكاليات من منظور المعايير
القيمية المؤسسية التي تم فيها تشكيل تلك الحالات .

وتدرك نظرية المنظمات في تزايد ذوبان السلطة والمؤسسات والكفاءة . فمن ناحية ، فإن هذه المسائل تصبح واضحة الذوبان ؛ عندما يتم النظر للمنظمات من خلال الفترة الزمنية ، بدلاً النظر إلى العينات ، وعلى سبيل المثال ، فقد قام (مارش Marsh وماناري ١٩٨٩ Mannari بيحث العالاقة بين حجم المنظمة والمكون الإداري للبيروقراطية في نفس المنظمات الثمانيي والأربعين اليابانية التي أخذوها كعبنات في عام ١٩٧٦م ، ومرة أخرى في عام ١٩٨٣م . وكانت تلك فترة تغيير سربع في المنظمات اليابانية ؛ إذ إنها قامت بمواحمة أوضاعها لأزمة النفط فيما بعد عام ١٩٧٣م ، وكذلك في أسوأ فترة ركود اقتصادي فيما بعد الحرب في تاريخ اليابان . وكان الإطار المؤسسي للمنظمات اليابانية (والذي سننظر فيه بالتفصيل لاحقًا) والذي سادته ممارسات التوظيف ذات الطابع الياباني ، مسئولاً بصورة جزئية عن تفادي تعديلات التوظيف بمعدل كبيير بواسطة التسريح المؤقت للعمال بالطريقة الأمريكية (مارش Marsh وماناري Nannari ۱۹۸۹م : ۹۲) ، ورغم ذلك ، فإن هذه الممارسيات الخاصة تجعل فترة التوظيف أكثر أمنًا في سوق العمل ، إلا أن ذلك لم يمنع من تستريح (ه// إلى ١٥/٪) من العمالة (شيمادا ١٩٧٧ Shimada ، ٩، أوردها مبارش Marsh وماناري Mannari ١٩٨٠م : ٩٢) . وعلى كل ، فإن الشركات اليابانية قبلت عائد معدلات على الأصول الثابتة خلال فترة الركود أقل من ذلك الذي قبلته الشركات الأمريكية (مارش Marsh وماناري Marsh ١٩٨٩–٩٣) . وكان هذا قد أدى إلى حد ما إلى أن تكون معدلات البطالة العامة في اليابان أقل بكثير من معدلات البطالة فى معظم بلدان منظمة التعاون الاقتصادى ، وأقل من معدلات التنمية خلال فترة الركود الاقتصادى (راجع ثيربورن Therbornم) ؛ ولذلك فإن الإطار المؤسسى الذى تمت فيه تقديرات الكفاءة كان غير مشابه تمامًا لتلك التقديرات التي سادت في المنظمات المتشابهة في البلدان الأخرى بمعدلات البطالة العالية .

وحيث إن المنظمات التى درسها (مارش Marsh ومانارى ١٩٨٩م) قد تغيرت من حيث الحجم خلال الفترة بين (١٩٧٦م و١٩٨٣م) : فجميع المنظمات لم تقل أحجامها ، فبعضها قد زاد من حيث الحجم ، وبالنسبة للمنظمات التى تدهورت أحجامها : فقد اكتشف الباحثان أن موظفى الجهاز الإدارى قاوموا بنجاح تلاشى رتبهم الوظيفية إلى حد أكبر مما قام به أعضاء جهاز الإنتاج ، وهذا الإنتاج يتفق مع البيانات الطولية (فورد Ford م) ، فالتدهور لا يعكس النمو ، ووفقًا لما أورده (بلو Blau وشونهير ١٩٨٠ Schoenherr م) ، فإن اقتصاديات الحجم خلال فترات النمو تكون أكبر من تكاليف التعقيد ، ومن ثم فإن الزيادات فى الحجم لا تتداخل إيجابيًا مع التركيز الإدارى . وكما يقال فإن المنظمات الكبيرة لها فعلاً أعضاء إداريون أقل عداً من المنظمات الأصغر ، ومن خلال وجهة النظر هذه ، والتى كانت مؤثرة جدًا فى دوائر السياسة العامة الخاصة بالتعليم من الدرجة الثالثة فى أستراليا ، فإن المنظمات الكبيرة ستكون أكثر كفاءة وفاعلية من المنظمات الأخرى الأصغر ؛ لأنها ستبتلع الكبيرة ستكون أكثر كفاءة وفاعلية من المنظمات الأخرى الأصغر ؛ لأنها ستبتلع تكاليف أعباء إضافية أقل .

وقد عمل (بلو وشونهير) من خلال بيانات مقطعية . ويمكن أن يتوقع المرء على أساس هذه البيانات أنه إذا كان من المفترض أن يحقق مؤشر النمو وفورات كفاءة في الإدارة ، فإن مؤشر التدهور يجب أن ينظر إلى تساقط جهاز الإدارة بنفس المعدل الذي نما به لكى يحافظ على هذه الكفاءة . وقد طُرحتْ حجة مضادة من قبل كل من (فريمان Freeman وهانان Hannan وهانان البعا (إنكسون Inkson وباف Pugh وهيكسون Pugh) ؛ حيث أوردا أن العلاقة بين النمو والتدهور والحجم النسبى لجهازى الإدارة والإنتاج لها "تأثير في اتجاه واحد" يسير فيه الجهاز الإداري أثناء فترة التدهور ببطء أكثر من جهاز الإنتاج .

وقد أيد هذا التأثير المتنبأ به في الاتجاه المقترح كل من (مارش Marsh ومانارى المرافية المرافي

عندما تبدأ وهدة المنظمة أن بالحجم أن والمشرف الواحد في تخفيض عدد العاملين فيها ؛ فإن المنصف الإشرافي الوحيد لن يتم التخلص منه حتى يجئ الوقت الذي يصبح فيه عدد العاملين في الوحدة قليلاً ؛ بحيث تصبح الوحدة أن غير قادرة على الاستمرار كوحدة مستقلة . وعندما يتم دمج الوحدة أن في وحدة أخرى أب والتي لها مشرف ؛ فسيكون لدينا اختبار أكثر دقة للنفوذ في مقابل تفسيرات الكفاءة (مارش Marsh وماناري ۱۹۸۸ Mannari) .

وبالرغم من الموافقة على الاختيار الأكثر دقة ، فمن الصعب قبول الجزء الأول من تلك الحجة ؛ فتفسير النفوذ سيستخدم بدقة علاقة المشرف -- المرؤوسين كنقطة جوهرية فى نفوذ المنظمة (انظر على سبيل المثال بريفرمان Braverman ١٩٧٤ موقف الإدارة الذاتية كما فعل (سانتون ١٩٨٩ Santon) . و من الواضح أن هنالك نقاطًا تتعلق بالمشرفين والمرؤوسين فى سياق هيكلى للإدارة يستطيع المديرون استعمالها بدرجة أكبر فى إعادة إنتاج الأعمال الخاصة بهم ، وليست تلك الأعمال الخاصة بالعاملين . وإذا ما تناولنا ذلك من خلال بعد النفوذ ، فهو يعنى البيروقراطية . ومن الواضح أن الظاهرة نفسها يمكن النظر إليها من خلال أكثر من بعد ، وأنه لا يمكن فصل هذه الأبعاد عن بعضها بعضًا . ورغم ذلك فإن درجةً من الفصل التحليلي تعد ضرورية إذا ما تمت محاولة إجراء اختبار مقارن لإمكانية تفسير الأبعاد المختلفة .

## مقارضة الأبعاد: اغتبار تجريبي:

نظر (دونالدسون Donaldson) إلى البيانات المقارنة المستمدة من خمس دول خلال فترة امتدت لعقدين . وكانت بيانات (فليجشتين Fligstein) تتعلق بقطر واحد ؛ إذ استمدها من الولايات المتحدة فقط ، ولكنها غطت فترة زمنية أطول من (١٩١٩م إلى ١٩٧٩م) ومن ثم ، فإن هذه الفترة تغطى الحقبة قبل وأثناء الشكل التقسيمي للمنظمات وأثناءه . وقد تم جمع قوائم أكبر مائة شركة غير مالية بحكم حجمها خلال الفترة ، وتمت دراسة التغييرات في شكل المنظمة خلال العقود من (١٩١٩م إلى ١٩٧٩م) . وكان المتغير المستقل هو عما إذا كانت أو لم تكن هذه الشركات قد تحولت إلى هيكل تقسيمي (أو شكل متعدد التقسيمات) خلال تلك الفترة . وبالنسبة لكل شركة ظهرت في القائمة ، نجد أنه كلما تغير تركيبها خلال تلك الفترة : تم جمع البيانات في النقطة الزمنية التي أدرجت فيها الشركة ، وإذا كان واردًا في النقطة الزمنية التي صدرت فيها القائمة . وقد تم وضع رموز بأسباب الانسحاب من منظور عدم النمو والدمع والإفلاس أو عدم التأكد من الاستمرارية .

وقد تم تشغيل الأبعاد بربط كل واحد منها ببعض المرئيات الرئيسية التى تتفق مع البيانات التى ستختبر عليها . ويمكن أن نناقش كل بعد بإيجاز فيما يلى :

## ١-الحجة المنفوذة من بعد الإستراتيجية/ الهيكل:

سيذكر التاريخ أن (شاندار ۱۹۹۲ Chandler) قد ركز على إستراتيجيات تنويع المنتج ، كعامل متسبب يوضح أسباب نمو تقسيم هياكل المنظمات . ولاختبار هذه الفرضية فإن (فليجشتين Fligstein) قد رمز إلى الإستراتيجيات عند طغيان منتج واحد أو أكثر فيها (حيثما كان المنتج يزيد على ٧٠٪ من إنتاجها) ومرتبطة ببعضها البعض (حيثما كانت هنالك أصناف منتجات متعددة وذات صلة ببعضها بعضًا لا يطغى فيها منتج واحد) أو غير ذات صلة (حيثما كانت الشركات تمارس أعمالاً غير ذات صلة ببعضها البعض دون أن يكون هنالك صنف طاغ) . بالإضافة لذلك فقد توقع أن يكون القياس الآخر للإستراتيجية هو عدد الشركات المندمجة : لأنه سينظر إليها

كعاكسة لإستراتيجية النمو ، سواءً كانت ذات صلة بالمنتج أم لا ، الشيء الذي يجعل من أشكال المنظمة المتعددة الأبعاد ضرورة (فليجشتين ١٩٨٠ هـ ١٩٨٠م : ٣٨٣) .

## ٧- الحجة المُنْهَوْرَةُ مِن تكلفة المعاملات التجارية :

ركزت حجة (وليامسون Williamson الخاصة لتنسيق المعاملات التجارية في المنظمات بالحجم المتزايد ، ستؤدى إلى تنمية منظمات بهياكل مقسمة أو أشكال متعددة التقسيمات : ولذلك فمن هذا البعد ، فإن المتغير المستقل الحاسم سيكمن في قياسات حجم المنظمة ونموها. وقد قام (فليجشتين) بقياس التغييرات في الحجم باستخدام التغييرات بالنسبة المئوية في أصول المنظمات الثابتة المعبرعنها بملايين الدولارات خلال عقد من الزمان ، والتي تم تقسيمها على أسس قيم الدولار عام ١٩٦٧م .

٣- العجة المأخوذة من بعد بيئة الكائنات العية: ركزت حجة (هانان Hannan وفريمان Freeman) على أن من الأرجح حدوث التحولات في شكل المنظمة ، مثل نمو المنظمات بالهياكل المقسمة من خلال إيجاد منظمات جديدة بدلاً من إحداث التحولات في المنظمات القديمة القائمة . وكلما شاخت المنظمات : قل احتمال تغيير خصائصها الرسمية كما يوحي بذلك هذا البعد . ولذلك ، فإذا كان بعد بيئة الكائنات الحية صحيحًا ؛ فإن من المحتمل أن يوجد الشكل المقسم بين المنظمات الجديدة خلال الفترة الزمنية للدراسة .

وقد أقر (فليجشتين Fligstein) بوجود بعض المشكلات لدى اختباره لبعد بيئة الكائنات الحية . وتركيز كل من (هانان Hannan وفريمان Freeman) على حداثة (شباب) المنظمة وصغر حجمها على أنهما من مصادر التجديد لم يكن من المكن مناقشته بسهولة في دراسة تتناول أكبر مائة منظمة فقط . وعلى كل ، فقد يلاحظ المرء أن الشكل التقسيمي لم يكن وراء ابتكار الشركات الجديدة أو الصغيرة من الناحية التاريخية ؛ فقد (لاحظ شاندلر Chandler م) بدء الشكل التقسيمي للمنظمة في كل من (دوبونت Dupont وجنرال موتورز Motors General) ، ولم تكن أي من الشركتين صغيرة أو حديثة في تلك المرحلة من تاريخها . ويورد (فليجشتين Fligstein)

الشيء (٣٨٥ من العينة ليست بكائن حيوى وفق مصطلحات كل من (هانان ٢٨٥ من العينة ليست بكائن حيوى وفق مصطلحات كل من (هانان العينة ليست بعض المشكوكًا فيها بعض الشيء (يونج ١٩٨٨ Young) : فإننا لن نظل محبوسين في إطارها هنا . وفي حقيقة الأمر ، إن هنالك الكثيرين الذين يمتدحون هذا الاختبار الذي يقترحه (فليجشتين Fligstein) ، فيما يتعلق بمدى توافقه مع معيار دراسة المنظمات الكبيرة والهامة ، والتي يطلق عليها (كولينجون Collingon وكراى ١٩٨٠ Cray) منظمات ردود الفعل ، وذلك بدلاً من توافقه مع المنظمات الصغيرة وغير الهامة ، كالمطاعم مثلاً ،

#### ٤-الحجة المُتُحودة من البعد المؤسسى:

يلاحظ (فليجشتين Fligstein معنى أنه ليس من السهل تشغيل الحجة المؤسسية ؛ فالمسألة هي كيف يتم الحصول على "تأثير للتقليد". ومن الواضح أنه يتعين على أي محاولة للقياس أن تكون ذات معنى ما ، على النحو الذي يصبح معه الشكل المتوافر في بيئة معينة منتشرًا بصورة متزايدة ، وذلك بأن تتبناه غالبية المنظمات الموجودة في البيئة . وإحدى الطرق اللازمة لاكتساب النظرة العميقة في هذا الصدد ، إنما تكمن في استخدام الصناعة لتمثيل البيئة : ولذلك فإن استخدام رموز الصناعة القياسية Codes Industry Standard ( وهي في هذه الحالة بمستوى رقمين) ، إذا ما أراد المرء تدوين النسبة المئوية للشركات في كل فئة صناعية من بين تلك الشركات ما أراد المرء تدوين النسبة المئوية للشركات في كل فئة صناعية من بين تلك الشركات التي استطاعت الانتقال إلى الشكل التقسيمي في بداية كل عقد – سيكون ذلك بمنزلة تقريب معقد بعض الشيء : نظرًا لاستخدام بعض الإجراءات الإحصائية الضرورية ، التي تمكن من تقدير بعض الحالات الشاذة من أن أي منظمة في العينة خلال العقد التي تمكن من تقدير بعض الحالات الشاذة من أن أي منظمة في العينة خلال العقد ستغير من هيكلها) فلن يكون ذلك التقدير مستقرًا خلال الفترة : إذ إن بعض المنظمات قد تدخل القائمة والبعض الآخر لا يستطيع ذلك . ولكن هذا يجب ألا يعنينا هنا ،

## الحجة المأخوذة من بعد النفوذ :

يوجى بُعد النفوذ أنه من المحتمل عندما تغير المنظمات من أشكالها ، أن يكون السبب لذلك هو أن ثمة فاعليْن إستراتيجيْين معينيْن يكونان قد نجحا في تغيير قواعد اللعبة التي تنظم إعادة إنتاج ذلك الكيان التنظيمي ؛ ولذلك فإن هذا البُعد يفترض أن قواعد اللعبة ا الجديدة ستكون هي تلك التي فضلت الصعود المستمر لأولئك اللاعبين من أصحاب الأهداف الإستراتيجية في التنظيم ، ويورد (فليجشتين Fligstein ه١٩٨٨ : ٣٨٠) أنه يمكن النظر إلى الشكل المتعدد التقسيمات بوصفه ألية تتيح نمو المنظمة من خلال الإستراتيجيات المرتبطة وغير المرتبطة بالمنتج ، وأن تنفيذ هذا الشكل المتعدد التقيييمات سيفضله أولئك الذين وقفوا من أجل الحصول على أكبر مكاسب ممكنة من تلك الإستراتيجيات ، ومثال ذلك موظفو المبيعات والتسويق والمالية ، فهم إذا ما صعدوا إلى مستوى في النظمات القسمة أعلى من مستوى صعودهم في النظمات غير المقسمة : فإن ذلك يحتاج إلى توضيحات في ضوء بُعد النفوذ . وليس من الصعب تشغيل هذا البعد باستخدام معلومات السيرة الوظيفية المتوافرة ؛ فبُعد تحديد من هو. المدير التنفيذي يأتي عن كل نقطة زمنية ظهرت فيها المنظمة في القائمة ، كما يمكن تحديد الهوية المهنية/ الوظيفية لهذا الشخص بنسبة (٩٠٪) من الحالات ، باستخدام مادة سيرة الشخص ، وقد وضعت رموز لهذه الهويات كالتصنيع ، المبيعات ، التسويق ، المالية ، إدارة عامة ، مقاول ، محام ، غير قادر على التحقق .

وعندما قام (فليجشتين Fligstein ۱۹۸۰ جن ۲۸۸–۲۸۸) بتحليل البيانات : اكتشف أنها قد أبرزت توزيعًا واضحًا على طريقتين : فإما أن المؤسسات ظلت باقية في القائمة خلال فترة التحليل كلها ، وإما أنها بقيت فقط لفترة قصيرة نسبيًا . وخلال كل تلك الفترة ، فإن نسبة المؤسسات التي لها شكل تقسيمي قد زادت من(٥,١٪) إلى تلك الفترة ، فإن نسبة المؤسسات التي لها شكل تقسيمي قد زادت من(٥,١٪) إلى (٢,٤٨٪) ، مع حدوث أكبر زيادة في تلك النسبة خلال الفترة (١٩٤٨م-١٩٤٩م) . وبصورة عامة ، وباستثناء الفترة من ١٩٥٩ -١٩٦٩م ، لم يكن هناك اختلاف هام في الشكل بين المنظمات التي أدرجت في القائمة أو استُبعدت منها ، وبالنسبة لتلك الحقبة فإن البقاء في القائمة ودخولها خلافًا للانسحاب منها ، قد ارتبط بالمنظمة ذات الشكل المتعدد التقسيمات .

وتوزيع الشكل المتعدد التقسيمات على أساس صناعى كان كثيرًا ، مثلما يتوقع المرء من حجة (شاندلر ١٩٦٢ Chandler) :

كانت الإستراتيجيات المرتبطة بالمنتج تطغى على صناعات مثل صناعات الأليات والمواد الكيماوية والنقل ، التي تبنت الشكل المتعدد التقسيمات بأعداد كبيرة منذ فترة مبكرة ، في حين أن الصناعات التي كان من المرجح تكاملها رأسيًا مثل: التعدين والصناعات المعدنية ، والأخشاب والورق والنفط ، قد تبنت الشكل المتعدد التقسيمات في وقت متأخر وبأعداد أقل ، وبلغت معدلات تبنى هذا الشكل في جميع الصناعات حدًا أعلى في عام ١٩٧٩م ، وفي الواقع ، إن المنظمات تتشابه مع تلك المنظمات التي حولها ؛ فصناعات الأغذية والأخشاب والورق والنفط كلها ستتبنى الشكل المتعدد التقسيمات رغم أنها تفعل ذلك كله في تاريخ لاحق (فليجشتين الشكل المتعدد التقسيمات رغم أنها تفعل ذلك كله في تاريخ لاحق (فليجشتين ١٩٨٥) .

وترصد البيانات التى تُجمع خلال فواصل العقود أكبر مائة مؤسسة غير مالية مقسمة حسب الصناعة وحسب تبنيها - أو عدم تبنيها - للشكل المتعدد التقسيمات أثناء ذلك العقد . وخلال العقد الأول لم يتبنّ الشكل التقسيمي للمنظمة سوى الشركتين الرائدتين : جنرال موتورز Motors General ودوبونت Dupont . وخلال العقد الثاني كان من المرجح أن المنظمات ذات الإستراتيجيات المرتبطة بالمنتج (شاندار الثاني كان من المرجح أن المنظمات ذات الإستراتيجيات المرتبطة بالمنتج (شاندار خلال العقود . والعلاقة القوية الأخرى هي تلك التي تكون بين المنظمات التي لها مديرون تنفيذيون ، نوو خلفية في المبيعات أو التسويق أو المالية (بُعد النفوذ) ، وبين تبنى هيكل مقسم ، وهو كذلك اتجاه يستمر خلال العقود التي يتم فيها تجميع البيانات . وخلال الأعوام (١٩٣٩م-١٩٣٩م) كان النفوذ للمبيعات والتسويق والمالية جميعها ذات نفوذ ، وخلال الأعوام (١٩٣٩م-١٩٩٩م) كان النفوذ للمبيعات والتسويق) ، وخلال الأعوام (١٩٥٩م) فقد كان النفوذ للمبيعات أو المالية . وخلال الأعوام (١٩٥٩م) فقد كان النفوذ للمبيعات أو المالية . وخلال الأعوام (١٩٥٩م) المالية وتبنّي الشكل بقيت هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المدير التنفيذي للمالية وتبنّي الشكل بقيت هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المدير التنفيذي للمالية وتبنّي الشكل بقيت هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المدير التنفيذي للمالية وتبنّي الشكل بقيت هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المدير التنفيذي للمالية وتبنّي الشكل

التقسيمي) . وعلى النقيض ، مما يوحى به البُعد البيئي ، فقد اتضح أن المنظمات الأقدم وليس الجديدة ، هي التي يُرجح تبنّيها للشكل المتعدد التقسيمات .

ولم توجد مساندة للتفسير المأخوذ من مفهوم النمو كما قدمه (وليامسون Williamson). وفي الواقع ، إنه ومن خلال العقود ـ باستثناء الفترة من (١٩٣٩م التي تنبأ المرام الم ١٩٣٩م) ـ لم يتم اكتشاف أي مساندة للحجج المأخوذة من زيادة الحجم التي تنبأ بها (وليامسون) ، بل لم يستطع البعد البيئي أن يتقدم ؛ حيث ظلت المنظمات الأقدم بدلاً من الجديدة هي التي تتبني هيكلاً مقسماً متماسكاً خلال عقود معينة . ومع مضى الوقت كان هناك تأثير إيجابي متماسك ، مفاده أنه كلما قامت منظمات أخرى في مجال الصناعة بالتحول إلى الشكل التقسيمي ؛ فإن من المرجح أن أي منظمة باقية سوف تفعل الشيء نفسه . (فليجشتين ١٩٨٥ Fligstein) . وهذا تأكيد لعمليات التقليد التي تم التركيز عليها من قبل البعد المؤسسي .

وقد فضل (دونالدسون Chandler) الأنموذج الذي اعتبر التقسيم مدفوعًا بالكفاءة من خلال مفهوم (شاندلر Chandler) للظروف الطارئة للمزج بين المنتجات . وفي ضبوء بحث (فليجشتين Phandler) بات من الواضح أن النموذج يحتاج إلى شيء من التوسع . وتدل هذه الاستنتاجات على وجود نموذج السلوك التنظيمي ، قام فيه من يسيطرون على المنظمات الكبيرة بالعمل على تغيير هياكل المنظمة في ظل ثلاثة ظروف : حينما كانوا يسعون إلى إستراتيجية بمنتجات متعددة ، وحينما قام منافسوهم بتغيير الهياكل ، وحينما كانت لهم خلفية في المنظمة ، بحيث عكست اهتماماتهم اهتمامات إدارتي المبيعات والمالية (فليجشتين Phandlason) ، يبدو أنه يجب وفيما يتعلق بالمتغيرات الوسط التي تناولها (دونالدسون Donaldson) ، يبدو أنه يجب على المرء أن يشير إلى الجوانب التي ركز عليها بعد النفوذ ، مثل هوية المدير التنفيذي على المهنية ، بالإضافة إلى الإشارة إلى أن من المحتمل أن يكون انتشار الشكل المتعدد التقسيمات مدفوعًا بالمؤسسية مثلما هو مدفوع بالكفاءة ، وقد يجد المرء أن الكفاءة هي التي حددت أن المديرين في إدارتي المالية والمبيعات هم أفضل من يديرون المنظمات ذات التقسيمات ، وأن ضغط الكفاءة كان هو السبب في تتبع المنظمات المنقاعسة خطا ذات المنظمات الرائدة في الصناعات في تبني الشكل التقسيمي .

وتخضع التغييرات الهيكلية التى حدثت إلى أكبر قدر من التحديد عند تناولها من خلال منظور الآليات المفترضة التى قدمتها نظرية المؤسسية والنفوذ ، وإذا كانت الضغوط الناتجة عن الكفاءة هي بالقوة التى يوردها بها (شاندار Chandler) و (دونالدسون Donaldson) ؛ فإن هوية المدير التنفيذي تصبح غير ذات أهمية ؛ إذ كان على المدير التنفيذي أن يتجاوب ببساطة مع ضغوط الكفاءة ، وإلا فإن منظماتهم لن تقوى على البقاء ، ووفقًا لما يورده (فليجشتين ١٩٨٥ Fligstein) في بعد النفوذ "فإن بعض الفاعلين في المنظمة من ذوى الهويات المهنية المحددة ، وممن النفوذ "فإن بعض الفاعلين في المنظمة من ذوى الهويات المهنية المحددة ، وممن يمتلكون الموارد ليطبقوا أراءهم على الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، ومن ثم على الإستراتيجية وتمديد نفوذهم" . ولعمل ذلك ؛ فإنهم يراقبون منافسيهم ليأخذوا منهم الإستراتيجيات التي يستطيعون تبنيها بطريقة مشروعة بغرض تحسين إستراتيجياتهم ، ومن ثم يسهمون في عمليات تماثل الهياكل المؤسسية .

وفي المستقبل ، سيتم توجيه البحث بطريقة جيدة نحو محاولة إنشاء تفاصيل لقواعد وألعاب المنظمة التاريخية المختلفة ، وفقًا لخاصيتها المؤسسية التي ساعدت في صعود أشكال معينة من الهويات . ومن ثم ، فإن أي بحث أبعد من ذلك في هذا المجال يحتاج – لكي يكون جزءً من إستراتيجية عامة متعددة المتغيرات – إلى أن ينظر في كيفية صعود المديرين الفاعلين إلى السيطرة : هل استطاعوا الصعود إليها بطريقة متقطعة ، ومن خلال انقلابات غرف الاجتماعات ضد ضغوط الكفاءة ، أم أن العملية كانت مدفوعة بأزمة أقل من ذلك بكثير ؟ وإذا ما كانت الأخيرة هي الإجابة ، فإن ذلك يبدو إضعافًا أكثر للحجج المأخوذة من الكفاءة . ورغم أن المرء قد يقول بأن الكفاءة هي عدم الكفاءة ؛ فهذه حجة مقبولة إلى حد مُرض . لماذا يُحتمل أن نوعًا معينًا - دون غيره - من الهويات المهنية هو الذي توصل في النهاية إلى تحقيق إستراتيجية نافذة ؟ غيره - من الهويات المهنية لا يمكن توصيفها نسبيًا ، يتم بموجبها تحقيق الكفاءة في المنظمات ، إن من الواضح أن ما يُؤسس بصفته كفاءة اقتصادية مثالية دائمًا ما يكون خاضعاً للترسيخ الاجتماعي (جرانوفيتر Granovetter) ،

وفى سياقات اجتماعية مختلفة تؤدى الأطر المؤسسية المختلفة إلى طرق متنوعة للعقلانية ، وذلك بدلاً من إطار واحد للكفاية الاقتصادية الواضحة . و يجب أن تنشأ طرق العقلانية من خلال عوامل إستراتيجية مأخوذة من مخزونات المعرفة المتاحة ، وهي لا تشمل هذه فقط تلك المخزونات المعرفية التي تم اكتسابها بصفتها مسألة هوية مهنية ، ولكنها تشمل أيضاً تلك الممارسات التي يبدو أنها تحظى بشرعية واسعة الانتشار في بيئة العمل . ولذلك ، فإن البُعد المؤسسي يوجه المرء للبحث عن الاختلافات الموجودة بين الأطر المؤسسية . وكما سنرى في الفصل الخامس ، فإن هذه الاختلافات تحدث على مستوى التنوع القومي ، وفي الوقت ذاته ، فإن البُعد المؤسسي بوجه المرء إلى ضرورة تحديد الوكلاء الذين يكونون إستراتيجيين بالقدر الكافي ؛ ليكونوا في موقف يمكنهم من تحقيق إعادة إنتاج طرق العقلانية المفضلة لديهم . والمحاولة الجادة لتحقيق ذلك لا تضمن النجاح في ذلك دائمًا ؛ فليست هنالك دائرة نفوذ ضرورية تؤدي إلى العقلانية والكفاءة ؛ فالوكلاء يمكنهم ارتكاب الأخطاء ، وغالبًا ما يُرون وهم يفعلون ذلك ، وذلك عندما يتم فهم مواقفهم من خلال المنافع المتوقعة ، والذي يعد من الضروري وضعه في الاعتبار ليس فقط أن الكفاءة لا تتطلب وساطة الفاعلين في المنظمة فحسب، ولكن أيضًا أن التصورات المتنوعة لهذا المفهوم سوف تتخذ شكل طرق ووسائل، يسعون من خلالها إلى إعادة تكوين نفوذهم.

#### الخلامية :

إن مساهمة (فليجشتين ۱۹۸۰ Fligstein) تمكّن المرء بطريقة منتظمة وتجريبية من تناول عدد من الأبعاد الحالية المؤثرة في تطيل المنظمات. ولا يرى كل المنظرين ضرورة عمل ذلك، أي أن يكونوا إيجابيين جدًا في حججهم، وعلى كل، فهناك أسباب وجيهة للتوصل إلى حل وسطّ وعلى الرغم من وجود الكثير من الاتجاهات ومجالات قوة تنافسية في دراسات المنظمات، فمن الإنصاف القول بأن مركز الجاذبية الحالى هو في كونها أشبه بالعلم التجريبي القائم على البيانات الكمية، وهناك روح للبحث تغذيها الثقافة، وهي روح طاغية حينما تُضاف الإجادة النظرية إلى أولئك الذين يسيطرون على أعداد العاملين معهم، وإذا لم تكن حجة المرء معرضة للازدراء، أو لعدم الاعتراف بها؛ لأنها "نظرية"، فمن المهم إبطال مفعول هذا النقد.

(وبهذه المناسبة من العبث أن تكون النظرية والقياس قد توصلا إلى هذا الطريق المسدود ، هذا إذا كان تشخيصي صحيحًا) ، وهنالك دوائر تعتقد بأن "النظرية" مصطلح يساء استخدامه ، ما لم يكن مصحوبًا بمعدلات ذات متغيرات متعددة ، ومن القسوة أن ننتقد بحدة حجة قبول الأسس الثقافية المناسبة ، ولذلك ، فإن الدراسة قد عملت كمشبك تعلق عليه دراسة الأبعاد النظرية المتنافسة من تحليل لتكلفة المعاملات التجارية (وليامسون Williamson) وبُعد الإستراتيجية/الهيكل (شاندلر Chandler) ، ونظرية الظروف الطارئة (كما أعدها دونالدسون Donaldson) والبُعد البيئي (كما أعده هانان Hannan وفريمان Freewan) ، ونظرية المؤسسية (في الإطار الذي قدمه دي ماجيو Perrow وبيول Mintzberg وبعد النفوذ (الذي أعده مينتزبيرج Mintzberg وبيرو Di Maggio وأنا وأخرون كثيرون) . وقد مكن ذلك من القيام بالاختبار التجريبي المنتظم لهذه الأبعاد ، باستخدام بيانات تاريخية موثوق بها ، وإن كانت محددة من الناحية القومية . بالإضافة لذلك ، فإن الدراسة قد أتاحت الفرصة لتحكيم هذه النظريات إلى حد ما . ولم تقو نظرية تكلفة المعاملات التجارية ، أو نظرية البعد البيئي على النزال بصورة جيدة . ومن الناحية النظرية ، فإن تفسير البيانات يدل على الوساطة المفيدة لأبعاد المؤسسية والنفوذ ، كغطاء إضافي إلى التفاصيل الأساسية التي قدمها (شاندلر) ، وقام (دونالدسون) بصياغتها في حالات الظروف الطارئة.

وفى الفصل التالى من هذا الكتاب نعرض إستراتيجية للتحليل قائمة بذاتها . ولقد جاء تفسير (دونالدسون Donaldson) لدراسة (شاندلر) مدافعًا عن شكل المنظمة المستمد من الظروف الطارئة لسوق المنتج ، التى تؤثر فى عمليات المنظمة الداخلية الخاصة بمواصة الكفاءة . وإذا كانت تلك الظروف طارئة ، فقد يتوقع المرء أن تكون محددة بحسب نوع الصناعة . فليس من الضرورى أن تقوم كل منظمة كبيرة بتبنى الشكل المتعدد التقسيمات ، لمجرد أنها كبيرة ، وحيثما كان هناك قطاع صناعى فى أحد المجتمعات المتقدمة ؛ فسيتم بالشكل المتعدد التقسيمات ؛ فإن الشخص يتوقع أن المؤسسات التى تعمل فى ذلك القطاع الصناعى - وإلى حد توزيع الصناعات على مستوى عالى - يجب أن تتبنى الشكل نفسه فى المجتمعات المتقدمة ؛ ولذلك إذا استطاع المرء الحصول على أمثلة مناقضة لذلك من قطاع صناعى اتسم فى مكان أخر

بالشكل التقسيمى ؛ فسيكون ذلك حجة قوية ضد نظرية الظروف الطارئة كتفسير حتمى . وباتباع منطق التحليل في هذا الفصل الذي لم نجد فيه مساندة لنظرية الظروف الطارئة ؛ فإننا سنسعى - عوضًا عن ذلك - لفحص عمليات الإطار المؤسسي والنفوذ ، الخاصة بالحالات الاستثنائية للحصول على الأدلة التي تفسر لنا حدوث انحراف في بعض الحالات . وإذا استطاع المرء أن يجد تفاصيل معقولة حول هذه الحالات الاستثنائية من منظور النفوذ والمؤسسات ؛ فقد يكون من الصعب - بدرجة كبيرة - قبول تفاصيل الظروف الطارئة التي تم تصميمها ، أو تقبل إذعانها الصارم لمعايير الكفاءة باعتبارها القيمة الوحيدة الهامة فقط . وقد يتيح ذلك قبول أن تحديث المنظمات قد اشتمل على صور من التنوع ، بدلاً من اشتماله على مجال محدود من الإمكانات .

ولإعادة تثمين موضوع (فيبر Weber) حول القيفص الحديدي ، يبدو أن كل الملاحظات صحيحة بعد مراجعة هذا الفصل . فأولاً ، ليس من الواضع وجود قفص حديدي للبيروقراطية ؛ فالعديد من أشكال المنظمات قد تم إعدادها وتوزيعها على طريق البيروقراطية (التعاقد من الداخل) ويعقب ذلك التقسيم . ثانيًا ، يبدو أن هذه الدلالة توحى أن أشكال المنظمة المتغيرة بصفتها تأتى نتيجة للمواعمة مع البعد البيئي وزيادة الحجم وسوق المنتج والهيكل التقني ، تقل عن كونها نتيجة للمعايير المحددة ثقافيًا ، الخاصة بما يجب أن تكون عليه آلميول الجيدة من منظور هيكلة المنظمة وقدرة بعض الفاعلية الإستراتيجية على عمل الطرق التي تولد إستراتيجيتهم ؛ ولذلك يبدو أن شكل القفص الحديدي يشبه إلى حد كبير قطعة من الانتهازية السياسية المخادعة أكثر من أي شيء آخر . كما أن السياسات لا تتعلق بتلك الأشياء الملاحظة فقط ؛ فهي تظهر بوضوح فيما يفضله من يقومون بالملاحظة ، حين يسعون لتحسين رأسمالهم الثقافي ، الخاص بوجهات النظر المفضلة لديهم ، والمتعلقة بماهية تحليل المنظمة أو ما يجب أن تكون عليه .

# الفصل الفامس الفبز الفرنسى والأزياء الإيطالية والمؤسسات الأسيوية

لقد عدت لتوى من الغداء لمواصلة دراستى وبدء طباعة هذا النص . وقد تناولت بعض قطع الجبنة والمخلل والخبز وهى الوجبة التى يصفها مدير التسويق التنفيذى الماهر لدى شركة أم أند بى المشروبات M&B Brewey بأنها وجبة المزارعين التى سادت فى منتصف الستينيات من القرن العشرين . ولو كنت فى هونغ كونغ لتناولت وجبة السمك المدخن والأرز المسلوق أو الخضروات الخفيفة التحمير ، ربما مع المكرونة مع الكثير من الفلفل ؛ فأنا استمتع تمامًا بهذه الأطعمة ، وأتذوقها كلها ، ولكنى أفضل الخبز مع الأرز والمكرونة فى وجبة الغداء .

وتفضيل الخبز في وجبة الغداء له ما يبرره ، اعتماداً عي نوع الخبز المتوافر . فعلى سبيل المثال وعلى أساس العينة المحدودة ـ فأنا مازلت أتناول الخبز في الولايات المتحدة وأستمتع بأكله ، ودائماً ما أجده حلواً وطرياً جداً ، ومن تجربتي المحدودة ، فإن الخبز ليس بمصطلح يرمز إلى فئة واحدة من الأغذية ، ما هي أنواع الخبز الموجودة ؟ الخبز البني والخبز الأبيض والخبز الأسود والخبز بالمذاق الحلو والخبز بالمذاق الحكو ووجدت بالمذاق الحامض ، وقد تزيد القائمة بسرعة كلما أضيفت مميزات أخرى ، ووجدت أصناف أكثر .

ما علاقة هذا النقاش القصير حول الخبر بكتاب عن المنظمات ؟ في الحقيقة ، إن لهذا النقاش صلة كبيرة جدًا بموضوع الكتاب . فمن المحتمل أن يكون معظم قراء هذا الكتاب ممن شاركوني وجبتي اليوم على الأقل ، إذا كانوا من خارج الأقطار الأوربية اللاتينية ، أن يكونوا قد تناولوا ما يطلق عليه (دانيال برتو Daniel Bertaux) و(إيزابيل برتو ويام Paniel Bertaux-Wiame الخبر الألى أي الغذاء الصناعي برتو ويام Paniel Bertaux-Wiame الخبر الألى أي الغذاء الصناعي المغلف بـ(السيلوفان) (مادة رقيقة أشبه بالورق) ، والذي يباع في المحلات التجارية الكبري في العالم الغربي تحت اللافتات التجارية التي تحمل التعبير الملطف أخبر . آ

وهذا هو الخبر الآلى الذى يكاد يفسر بيع جميع أنواع الخبر في الولايات المتحدة وكندا وأستراليا ونيوريلندا والكثير من بلدان أوربا ، وخاصة في بريطانيا على ما أذكر .

وأسباب تفوق هذا الخبر الآلي واضحة مما تعلمناه من (شاندار ماعدر الماعدر الآلي واضحة مما تعلمناه من (شاندار ١٩٦٢م) فهو صنف لمنتج واحد ، وغالبًا ما يتم إنتاجه داخل قسم في مؤسسة أغذية عملاقة مثل (جودمان فيلدر واتي Goodman Fielder Wattie) أو (رانك هوفس ماكدوجال Rank Hovis McDougal) المدمجتين معًا ، والمؤسستين حول التكامل الرأسي ، بدءًا بطحن الدقيق وحتى صناعة الخبز وبيع الأغذية . وهذه حالة كلاسيكية لصناعة ، جرى فيها التقسيم عندما تم دمج المنظمات ؛ لتتخذ شكل مؤسسة مكونة من عدة منظمات ذات المنتجات المتنوعة .

وإحدى خصائص دراسة (شاندار ۱۹۹۲ Chandler) تكمن في أنها عن الولايات المتحدة على وجه التحديد . وإذا كانت النظريات التي يطرحها (شاندلر) ستكون أساسًا لدراسة علمية مصممة حول كيف ولماذا تكون للمنظمات الهياكل التي لديها ، كما يورد (دونالدسون Ponaldson) ، فإن حقيقة واحدة مضادة ستعمل على إبراز أن لتلك النظرة فائدة محدودة للغاية ، على عكس الاعتقاد الشائع . ووفقًا لوجهة نظر (دونالدسون Donaldson) حول نظرية (شاندلر Chandler) فإن المنظمات الكفؤة والناجحة في مجال الصناعات المتشابهة في البيئات الثقافية المختلفة ، ستتبنى نفس الطراز من الإستراتيجية والهيكل ، بغض النظر عن موقعها . وبعبارة أخرى ، فإن الخصائص التنظيمية لأي صناعة تبنت التقسيم في الولايات المتحدة ، يجب أن تكون المنس خصائص المنظمات العاملة في الصناعة ذاتها ، والتي تنتج المنتج نفسه ، في بلد رأسمالي مشابه من حيث التقدم الاقتصادي .

#### القبز الفرنسي :

إذن ، كيف باتت صناعة الخبر الفرنسى ممكنة ؟ كيف أمكن تجنب طغيان المؤسسات الاحتكارية القليلة فى السوق مثل جودمان فيلدر واتى أو رانك هوفس ماكدوجال ؟ لماذا تسيطر هاتان الشركتان على ما يعادل (١٠٪) من السوق فى فرنسا ، فى حين أن نسبتها قد تقترب مما قيمته (١٠٠٪) فى أقطار أخرى كبريطانيا والولايات

المتحدة ؟ هذا هو السؤال الذي أفرز أكبر اهتمام بالدراسات في مجال البحث الاجتماعي ، وقد حظيت أهميته بقيمة خاصة مقارنة بالكثير جدًا من نظرية المنظمات . وربما لهذا السبب ، أو لما دأب عليه منظرو المنظمات عند سردهم لقوائم الموضوعات ، فإن ذلك الموضوع قد ندر ظهوره في حوليات أولئك المهتمين بدراسة المنظمات (باستثناء مارسو ١٩٨٩ Marceau) . وكان عنوان الموضوع حرفة صناعة الخبز في فرنسا ، كيف تعيش ولماذا تبقى وقد كتبه (دانيال بيرتو Daniel Bertaux) و(إيزابل بيرتو ويام ١٩٨٨ اعملها العملام) .

ما هو الخبز الفرنسى ؟ الزائرون لفرنسا أو المقيمون بها يعرفون أنه قطعة خبز ذات طبقة خارجية مقشرة ، يبلغ وزنها نصف رطل ، وهى ذات شكل ومذاق جيدين . ولكن وصف الخبز الفرنسى لا يخبرنا عما هو الخبز الفرنسى ، وقد يكون من الأوضح أن نحدد ما ليس فيه ، فأولاً هو ليس قياسيًا وسهل الحمولة ومنتجًا بكميات كبيرة ويفتقر للجودة بشكل ثابت ، كما يذكر (بيرتو Bertaux wiame وبرتو ويام Bertaux wiame معمد أو معلقًا المام : ١٥٩١) . وهو كذلك ليس خبزًا رأسماليًا ولا ينتج بطريقة إنتاج رأسمالية . كما أنه لا يتم تسويقه بكثرة ، وليست له علامة تجارية أو غير متغير الحجم أو مغلقًا بغطاء بلاستيكى ، أو في شكل قطع تباع في الأسواق التجارية الكبيرة في جميع بغطاء القطر ، وهو ليس سلعة يسهل نقلها ليتم فيما بعد تسويقها وتوزيعها بكميات كبيرة ، إنما هو نتيجة لمهارة حرفية أكثر من كونه نتيجة طريقة إنتاج رأسمالي . انظر شروط إنتاجه فيما يلى :

يسكن فرنسا الآن (٥٠) مليون نسمة أن وبها (٥٠) ألف مخبز أي بمعدل مخبز واحد لكل ألف شخص في المتوسط . كما أن ذلك يعني أن تكون تلك المخابز صغيرة وموزعة بطريقة لا مركزية . وقبل عرض الخبز للبيع يتم إنتاجه أولاً في نفس اللحظة ، ولا ينتج الخباز الخبز الخبن والكعك المحلي بالسكر وهلم جرا (وهو بحكم تدريبه حرفي ماهر أكثر من كونه صاحب متجر) . كما يتم الإنتاج من قبل العاملين معه ، عندما يكون هناك من يعملون معه . ومدير المتجر هو روجة الخباز ، والزوجان يشكلان معا الوحدة الاقتصادية الفعلية : فالزوج هو الحرفي ، والزوجة هي التي تدير المتجر ، والرباط الزوجي يمثل علاقة إنتاج .

ويوظف الخمسون ألف مخبر (٨٠) ألفًا من العمال ، وهذا يكشف السر وراء الحجم الصغير لمعظم المخابر ، ففى المتوسط يعين كل واحد منها أقل من ثلاثة عمال . وأكثر من ذلك ، فإن (٤٠٪) من هؤلاء العمال دون سن العشرين : إذ هم فى الحقيقة متدربون (أعمارهم ما بين ١٥-١٧سنة أو عمال من الشباب أعمارهم ما بين ١٨-١٨سنة) . والهرم العمرى للذكور من العمال غير عادى ؛ إذ إن قاعدته المكونة من هؤلاء الشباب كبيرة جدًا . وهذا الهيكل العمرى يعنى أن غالبية هؤلاء الشباب يتركون المهنة عندما يبلغون من العمر ما بين (٢٠-٢٥) سنة أي بعد فترة قصيرة بعد عودتهم من الخدمة العسكرية الإلزامية (وهي إلزامية لكل الذكور وتبدأ في سن العشرين وتنتهى بعد سنة على الأقل) .

والتوضيح هيكل هذه الحرفة بدقة ، يتحتم علينا استخدام الإحصاءات المفصلة والتي يعود آخرها إلى عام ١٩٦٢م . ففي ذلك العام كان عدد المخابز (٤٨) ألف مخبز فقط . ومن بين تلك المخابز لم تعين (١٣) ألف منها أحدًا سوى أفراد العائلة ؛ فالزوج يعمل في الفرن والزوجة عند ألة الدفع ، وربما يقوم أحد الأطفال بمساعدتهم في البيع صباح أيام الأحد أو أيام السوق ، أو ربما تقوم فتاة صغيرة من عائلة مجاورة بالعمل في المخبز كبائعة غير مسجلة ، وكانت هذه هي كل القوى العاملة في هذه المخابز الصغيرة جدًا .

في عام ١٩٦٢م عين (٢٨) ألف مخبز شخصاً أو شخصين فقط ، وعادة ما يكون عاملاً واحداً أو متدرباً أو فتاة بائعة . وإذا أضفنا (٥٧٠٠) مخبز قامت بتعيين ما بين ثلاثة إلى خمسة عمال و (١٣) ألف التي ليست لديها عمال ؛ فإن المجموع يبلغ ثلاثة إلى خمسة عمال و (١٣) ألف التي ليست لديها عمال ؛ فإن المجموع يبلغ مجتمع صناعي ، فإن وجود فرع إنتاجي بهذا التشتت يبدو كانحراف تاريخي مجتمع صناعي ، فإن وجود فرع إنتاجي بهذا التشتت يبدو كانحراف تاريخي اجتماعي عن المألوف ، ونسبة (٢٪) المتبقية (والتي تبلغ (١٣٠٠) مخبز يعمل بكل واحد منها أكثر من خمسة أشخاص) توظف (٥٥) ألف شخص ؛ مما يعني أن (٤٠٪) من القوى العاملة في المخابز كانت تتلقى أجراً عام ١٩٦٢م ، هذا العدد يبدو ضخماً ولكنه مضلل ؛ لأن الحرفيين وزوجاتهم يجب أن يُضَمَّنوا في القوى العاملة ، وإذا أخذنا ذلك في الاعتبار ، فإن المخابز الكبيرة لا توظف سوى (٢٠٪) من مجموع القوى العاملة .

وليست كل تلك المخابز من النوع الآلى ؛ إذ كان معظمها ـ فى الحقيقة ـ من المخابز الكبيرة التى تصنع وتبيع الخبز والفطائر وأنواع الكعك المختلفة : مما يتطلب عملاً كثيراً . وكان عدد المخابز الآلية الحقيقية صغيراً عام ١٩٦٢م (ثلاثة وثلاثون مؤسسة بلغ عدد موظفيها أكثر من عشرين شخصاً ، من بينها أربع مؤسسات وظفت أكثر من مائة موظف ، فى حين وظفت مؤسسة واحدة أكثر من خمسمائة موظف) . وفى عام ١٩٧٨م كان لا يزال عددها صغيراً ، وبلغ نصيبها فى سوق الخبز أقل من وفى عام ١٩٧٨م كان لا يزال عددها صغيراً ، وبلغ نصيبها فى سوق الخبز أقل من ظل عدد المخابز مستقراً . وفى الحقيقة ، فقد زاد العدد بين الأعوام ١٩٦٢ ظل عدد المخابز مستقراً . وفى الحقيقة ، فقد زاد العدد بين الأعوام ١٩٦٢ ظل عدد المخابز مستقراً . وفى التقلص بعد ذلك ، ولكن ببطء شديد (٢٠٠٠ه مخبز التاريخ . وبدأ عدد المخابز فى التقلص بعد ذلك ، ولكن ببطء شديد (٣٠٠٠ه مخبز السكان في فيرسا هي السلام عام ١٩٧٠م إلى ١٩٨٠م المعام (بيرتو Bertaux عام ١٩٨٠م إلى ١٩٨٠ه الهيرة ويام ١٩٨٠ه الهيرة الهيرة الهيرة الهيرة الهيرة الهيرة الهيرة ويام ١٩٨٠ه الهيرة الهي

وتخفى هذه الأرقام تغيير مواقع المخابز الحرفية ، إن لم تكن تلك مخفية في أشكالها ؛ فالانخفاض الحالى يختفى في اتجاهين : الأول ، هو التدهور الذي أصاب الكثير من الأعمال التجارية الفقيرة في المناطق الحضرية التي يتناقص عدد سكانها ، وكذا القرى المجهورة ، والثاني : ظهور مخابز جديدة كبيرة (توظف ما بين عشرة إلى خمسة عشر شخصًا) تصنع الخبز لأسواق يبلغ عدد عملائها ما بين (١٠٠٠٠ ـ خمسة عشر شخص في ضواحي المدن الجديدة . وعلى أية حال ، فهذه هي نفس نوع المخابز الحرفية ، التي تصنع نفس الفبز مستخدمة نفس طرق الإنتاج ، والظاهر أن الشكل الحرفي لا يواجه حاليًا خطورة التلاشي .

لماذا إذن لم يستغل مصنع الخبر الضخم ، والذى هو قسم فى مؤسسة أضخم تضم عددًا من المؤسسات المندمجة ، وتنتج الأغذية من الدقيق وتوزع منتجاتها الصناعية والقياسية فى أنحاء القطر ، لماذا لم تستغل هذه المؤسسة كفاءة الشكل التقسيمى لتحتكر سوق الخبر الفرنسي ، وهي بذلك تصمم علم المنظمات وتجعله عالميًا وإيجابيًا ؟ ألا يعرف الفرنسيون نظرية الطوارئ ؟

ليست المسألة إذن مسألة الثقافة الفرنسية كما قد يعتقد المرء، ويجب أن نتذكر ، كما لاحظ (بيرتو Bertaux-Wiame ماكس فيبر Max Weber) (برتو ويام Bertaux-wiame كما لاحظ (بيرتو ما اشتهر به الفرنسيون من فن فى الأكل وولعهم بوجبات الفداء الطويلة ؛ فإن ذلك لم يحل دون إضعاف جوانب أخرى فى ثقافتهم القومية . ولا شك فى أن الفرنسيين قد اعتادوا أن يحبوا الشراب الجيد والفراخ والجبنة الجيدتين ، ولم يمنع ذلك من أن تكون هذه منتجات أغذية مصنعة وقياسية ومتجانسة .

ليس الأمر كما لو أن كل قوى السوق العادية التى يصوغ منها (شاندلر Chandler) و (دونالدوسون Donaldson) نظرية ، لم تحدث فى فرنسا ، فقد حدثت ، ولكن النتائج كانت مختلفة . ففى الخمسينيات قامت حملات على نطاق واسع ضد الخبز التقليدى . وقد زعم أنه يسبب السمنة مقارنة بالبسكويت الصحى ( وهى تهمة لم يساندها البحث الذى أجرته نقابة الخبازين Le Syndictat De La Boulangerie ) . وأثناء الخمسينيات تغيرت مادة منتجات المخابز ـ ربما بسبب تلك الحملة ـ من رطل إلى نصف رطل من الخبز الطويل ذى القشرة . وكما قال الباحثون آ قشرة أكثر ولب أقل . وقد لاقى الخبز الطويل والمسحوب نجاحًا رئيسيًا ؛ حيث أصبح يمتلك خاصية أنه طازج . ولم يكن منتجًا مستقرًا يمكن نقله بسهولة من خلال المسافات والزمن بل كان قابلاً للتلف ، وكانت قيمته تكمن فى كونه طازجًا ، وكان قابلاً للتلف ؛ ولم يكن من المكن شراؤه إلا يومًا . وقد اشتمل على كل شىء لا يمكن أن يتوافر فى الخبز الآلى .

وفى عام ١٩٦٦م أشيع أن أكبر مجموعة للدقيق فى فرنسا والتى كانت تحتكر توريد الدقيق إلى أسواق باريس ، تعد لقيام مصنع ضخم للخبز قرب نهر السين ، لتوريد الخبز الآلى للسوق الفرنسى . ومع الأخذ فى الاعتبار المساندة التى تمتعت بها مخابز الخبز الطويل والمسحوب ، كان من الضرورى الضرب بشدة على أيدى أصحاب المخابز بأى سلاح يقع فى أيدى تلك المجموعة ، والاحتكار كان الإجابة المائلة ، ففى أحد الأيام ، ودون إنذار مسبق قامت شركة مطاحن الدقيق بتغيير شروط التجارة : حيث قضت أن يتم التوريد فقط بحمولات يتم شحنها بواسطة الشاحنات ، وكانت هذه ضربة أصابت الخبازين بالشلل ؛ إذ إنهم لا يملكون السوق ولا السعة التخزينية

اللذين يسمحان بمثل هذه الكمية ، ولكن بعد مضى أسبوع من الهلع اكتشف أصحاب المخابر الصفيرة ...

أن بعض المطاحن الصغيرة التى كانت لا تزال تعمل فى المناطق الريفية المحيطة بباريس على وشك التوقف: إذ إنها كانت تعمل بمعدل (٢٠٪) من طاقتها ، وبالطبع كانت مسرورة جداً بقبول طلبيات المخابز الصغيرة لتعمل بطاقتها الكاملة ، وبعد عام من البحث عن حلول بدا أن الشبكة الجديدة يمكنها أن تعمل دون عراقيل ، وأحست شركة المطاحن الكبيرة أنها قد خسرت المعركة ، ومن ثم رجعت إلى سياستها السابقة الخاصة بتوريدات التجزئة ، وخفضت من أسعارها لجذب عملائها السابقين ، ووضعت الخطط لإعادة المصنع إلى خزانة الحماية ، حيث تنتظر الفرصة القادمة . (بيرتو -Ber ماكس فيبر Max Weber بيرتو، ويام PAN Bertaux—Wiame

ولذلك فإن بقاء المخابز الصغيرة لا يتحقق دون كفاح . وليس هذا الكفاح ذو الطبيعة المثيرة من وقت لآخر هو فقط ضد تلك القوى التي ستعمل على عقلانية عالم الخبز ، وتتحسس ربحًا وفرصة لتوجد بداخلها صفقة تجارية مربحة ؛ فقد كانت الحياة اليومية خلال العمل كفاحًا يوميًا ، كذلك بالنسبة لصاحب المخبز الصغير . وفي خضم هذا الكفاح بوجه خاص ولد شكل المنظمة وقويت المخابز ، وأمكنها البقاء أمام كل الجهود المبذولة لتعديل هياكلها إلى أشكال أكثر كفاءة .

إن صناعة الخبز ليست عملاً مجديًا : فقد ظلت هذه المهنة تتطلب عملاً شاقًا مقابل عائد ضبئيل ، فقبل الحرب كان يوم العمل غالبًا ما يبدأ عند منتصف الليل أو أبكر من ذلك ، بتجهيز الدفعة الأول من عجين الدقيق ، يلى ذلك تسخين الفرن والذى يتطلب تقطيع الخشب وإشعال النار وهكذا ... وفي حوالي الساعة الثانية صباحًا يتم خبز الدفعة الأولى ، وهكذا يتتابع خبز دفعات الخبز حتى منتصف النهار ، ثم يمتد وقت الغداء والنوم حتى الرابعة بعد الظهر ، حيث يقوم عندها الخباز والمتدرب بتحميل الخبز في العربة التي يجرها الحصان ، حيث يوزعون الخبز للمزارع الريفية من حولهم . وبعد عودتهم في وقت متأخر في المساء ينامون لساعات قليلة حتى منتصف الليل لتبدأ بعدها دورة الحياة اليومية مرة أخرى ،

وقد طرأ ثمة تحسن قليل على هذه الحياة ، ففى عام ١٩٣٦م أصدرت الدولة قرارًا بأن تتوقف المخابز يومًا فى كل أسبوع ، الأصر الذى كان يعنى أن الخباز كان عليه مضاعفة مجهوده فى اليوم السابق لذلك اليوم بحيث يضاعف كمية المنتج من الخبز ليفى بحاجة عملائه خلال يوم العطلة . وقد عرفت هذه الدفعة بالدفعة المضاعفة . أما فى هذه الأيام فلم تعد هناك حاجة لتقطيع الخشب وتجفيفه ؛ فقد أصبحت الكثير من عمليات الإنتاج تدار بالآلات ، ويبدأ الخباز عمله فى الثالثة أو الرابعة صباحًا ، ويعمل لفترة تسع أو عشر ساعات فقط ، مع أن الجهد أصبح مكثفًا أكثر مما كان عليه فى الماضى ، وأنه لابد من مواكبة الآلات الموجودة الآن ، ولازالت الدفعة المضاعفة باقية . ورغم القوانين التى تحظرها إلا أن ساعاتها هى الساعات المخصصة للمتدربين وإلا فكيف يتعلمون المهنة ؟

ماذا عن زوجات الخبازين ؟ إن يوم العمل طويل بالنسبة لهن ، كما أن دورهن مهم ، فالمُحل بِفتح في التَّامِنة صباحًا أو السابعة في أحياء الطبقة العاملة ، وقد يُغلق من الساعة الواحدة إلى الرابعة ظهرًا ليُعَاوَد العمل حتى الثامنة مساءً . وهو يوم عمل طوبل لا تقابله راتب أو حقوق اجتماعية مهما كانت أو حقوق ملكية ، بالإضافة إلى ما تقوم به الزوجات من واجبات كربات منازل وأمهات ، فاليوم الذي يتوقف فيه المخبز عن العمل لا يمضينه في الراحة والترفيه ، بل يقمن فيه بإنجاز الأعمال المتراكمة من نظافة وغسيل وتسوق (ببرتو Bertaux ماكس فيبر M.Weber - ويام Bertaux Wiame ماكس ورغم ذلك وفي العملية بأكملها والتي بموجبها ولدت المخابز اليدوية في فرنسا ، في حين أنها اختفت في أماكن أخرى كثيرة بعد ترشيدها : فقد كانت الزوجات هن العامل الأكثر أهمية ؛ فقد كانت الزوجة هي التي تعمل على مستوى الشارع وفي مقدمة المسوِّقين ، والمخابز الجيدة هي التي تنتج خبزًا جيدًا ، ولكن الزوجات الجيدات هن اللائي يقمن ببيعه ، واللائي يجذبن الزبائن بانتظام إلى نوع خاص من الخبز ، وإلى محل خاص يبيعه . ولم تكن الزوجة هي المسوِّق والبائع فقط ، بل كانت أيضنًا هي المصاسب ومستلم النقود والشخص الذي يُؤتمن على الأسرار ؛ فالزوجة الجيدة لا تخدع الزوج ، والذي هو خبار جيد كذلك ، ففي حين أن الزوجات اللائي يترملن يستطعن تأجير خبازين لاستمرار العمل ، نجد أن الأزواج الذين تموت زوجاتهم أو تهجرهم بجدون صعوبة في استمرار العمل بدون شريك موثوق به و لا يتقاضي أجراً - وأى شخص آخر ليس محل ثقتهم ، وبالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء الأشخاص يتلقون أجرًا ، والزوجات الجيدات استثمار جيد بأكثر من طريقة ؛ فقد ظلت حكمة الزوجات هى التى يقع عليها عبء خلق هذه المؤسسة بأكملها ، هى التى تحفظ للفرنسيين خبزهم ، وتوفر هذه المؤسسة التى تتناقض حقيقتها مع مبادئ الكفاءة التى يطرحها بعض الزملاء فى نظرية المنظمات .

في زمن من الأزمان كان الخبازون يولدون في المهنة . وقد انتبه اتحاد الخبازين المهنى إلى أن الطريق الوحيد أمام الشخص ليصبح خبارًا هو أن يكون ابن خباز . وكان دور الزوجة مركزًا على إنجاب جيل من الأبناء بحيث يديرون العمل ، ثم يستولون عليه في النهاية ، ومم الإمكانات المتزايدة للتدرج الاجتماعي والمهني هذه الأيام ، فإن القليل من الأباء الخبارين يرغبون في أن يروا أبناءهم يعملون بالمهنة نفسها .. والقليل من الأبناء ممن رأوا ما يستلزمه العمل في جهات قريبة يرغبون في أن يقتفوا أثار آبائهم . أما خبارو اليوم فلم يولدوا خبارين ، وهذا هو الاكتشاف الكبير (بيرتو Bertaux ماكس فيبر M.Weber - ويام MAV Wiame ماكس فيبر M.Weber - ويام Myame أماكس فيبر المهنة ، فإن من تدرب عليها فقط هو الذي يستطيع إدارة العمل ؛ فمعظم خبازي اليوم كانوا عمال مخابز في السابق ، ثم أصبحوا أصحاب مخابز في سن مبكرة (نتذكر هنا الدراسة التي توضع غرابة أعمار العاملين في المخابز) . ففي البداية كان ذلك الاكتشاف محيرًا . كيف يستطيع عامل – في أي مكان – بمرتب منخفض وفي مهنة ذات وضعية اجتماعية منخفضة (ومن المحتمل ألا يكون له من المتلكات ما يقدمه كضمان) ، كيف يستطيع هذا العامل أن يتحصل على مبلغ (١٠٠,٠٠٠) فرنك ، وهو المبلغ الضروري لشراء أحد أصغر المخابز؟ بالتأكيد لا يستطيع الحصول على ذلك من البنك ،

هناك جانبان لأى معاملة تجارية ، لنفكر فى زوجين مسنين ممن كانا يعتمدان فى حياتهما على مخبزهما ، ويرغبان فى التقاعد ، وليس لديهما أطفال لتوريثهم هذا العمل . وهم ربما لم ينجبا أطفالاً ، أو أن أبناءهم قد اكتسبوا مهارات أخرى ، والتحقوا بفرص وظيفية أخرى ، كيف يتقاعد هذان الزوجان ؟ إنهما يستطيعان ذلك إذا قاما ببيع هذا العمل ، باعتباره مُدرًا للربح مع توافر حسن النية ، إلى شخص سوف يستمر

فى استخدام المبنى كمخبز ، وإذا كان المخبز سيستمر كمخبز فهل تؤدى حسن النية (وهى علاقات عمل مستقرة مع السكان المحليين) إلى تحقيق عائد مالى مناسب ، لا تحققه الآلات التى غالبًا ما يصيبها الضعف ، فإيجار المبانى لا يتغير ، والأشخاص الذين يستطيعون تسلُّم المهنة هم أولئك الشباب الذين تدربوا عليها ؛ فليس هم الذين يعرفون المهنة ومهاراتها فحسب ، بل أيضًا هم المتوافرون لمارستها ، وعادة ما ينحدر هؤلاء الشباب (وزوجاتهم) من أصول ريفية ، ورغم ما لديهم من فكرة حول العمل المغنى الذي تتطلبه المهنة وعائدها المنخفض ؛ فإن الصرية التي تكمن في كونهم سيصبحون أولياء أنفسهم هي إغراء يقبله القليلون ،

وبالنسبة لأولئك الشباب الذين يستمرون في المهنة بعد أن تكون الخدمة العسكرية الإلزامية قد وسعت أفاقهم المهنية (الكثيرون يتركون المهنة كما توضح الدراسات) ، فإن تحولهم إلى خبازين مستقبلين يعزز من تدريبهم على مدى ساعات عمل طويلة وعائد منخفض . وهذا هو المشروع الدائم الذي يجعل حياة العامل ذي الوضع الاجتماعي المتواضع غير معادلة لاستغلاله كعامل كادح وبائس ، فتلك المهنة بالنسبة له هي مجرد وضع مؤقت في طريق تحوله إلى الطبقة البرجوازية الصغيرة .

ولا يزال هناك جانبان لم يكتملا في هذا اللغز: أولاً ، كيف استطاع عمال المخابز أن يصبحوا ملاكًا للمخابز ؟ ثانيًا ، ما هو الشيء المميز لفرنسا لتسمح بحدوث ذلك الشيء الذي ينقذ الفرنسيين من قصة الخبز الآلي المثيرة للجدل ، ولا يؤيد ما ذهب إليه منظرو الظروف الطارئة الذين تنبئوا على أساس صناعة أو تقنية أو منتج أو سوق بحجم وطريقة معنيتين للمنظمة ؟

وقد قيل إن الزوجة هي المفتاح للمؤسسة بأكملها . وسنرى كيف أن ذلك صحيح . أولاً كيف يصبح العاملون في المخبز ملاكًا وكيف يتقاعد الأزواج من المهنة ؟ فالزوجان يعطيان عامل المخبز المال الضروري . وبالنسبة للعامل الجديد وزوجته فإن هذا يعنى ثمانية أعوام من الشدة النسبية والحرمان ؛ حيث إنهما يدخران المال لسداد قيمة حسن النية (على أساس قيمة متوسط البيع الشهرى للمخبز) . وبالنسبة للزوجين المتقاعدين ، فإن ذلك يعنى وضع ثقة كبيرة في الزوجين الجديدين ؛ لأن المبلغ الذي مصرف على العمل قد يكون مخاطرة . وإذا لم ينجح الزوجان في المهنة ؛ فإنهما

لا يستطيعان تسديد الدين ، وفي الحقيقة ، فإن الثقة لا توضع بدرجة كبيرة في الزوجين الجديدين ؛ إذ إن من المفترض أن يكون عامل المخبر مدركًا للمهنة على أساس خدمة السنوات العشر أو أكثر ، وإنما توضع الثقة في الزوجة الشابة التي تدخل المهنة ، فهي سر نجاح المخبر أو حصلت على ما يجعلها مديرة ناجحة للمخبر . هل تستطيع أن تتحمل ساعات العمل الطوال أثناء اليوم وفراغ الليالي التي يعمل فيها الزوج اساعات طويلة مُجَّهدة في المخبِرْ ؟ هل هي تدرك ما يعنيه ويقتضيه كون أنها رُوجة خَبَارْ ؟ هِل هِي تَشْعِرِ بِالغَضْبِ تَجَاهِ العَمَلاءِ الذينِ يأتُونَ إِلَيْهَا بِعِد سَاعَات ؛ لما يسببونه لها من مضايقات لأنهم يريدون خبزًا طازجًا ؟ وكما يلاحظ الباحثون فمن المهم جدًا ملاحظة ممارسات الزوجين أثناء سير العمل . ومن خلال تظاهرها بأنها تعلم السيدة الجديدة كيف يكون سلوكها لمتجر الخبر ، فإن المرأة صناحبة الخبرة تقوم كذلك بدراسة ردود الأفعال التلقائية لتلك السيدة ، وتحاول أن تكشف قيمها الجوهرية (برتو Bertaux وبرتو— ويام Bertaux -Wiame ) ، والخباز الجيد يحتاج إلى زوجة جيدة ، بالإضافة إلى المال لكي ينجح وإذا لم تتوافر تلك الزوجة الجيدة ، فمن غير المحتمل أن يحصل على المال ، وزواج الخباز ليس هو مجرد صفقة بين الشريكين في الزواج ، بل هو أيضًا صفقة بين حرفي ماهر ومديرة متجر مرتبطين بيعضهما التعضء

والجزء الثانى والمتبقى من اللغز هو لماذا بقيت هذه العلاقات الاجتماعية وهذا الخبز في فرنسا (وبعض أقطار أمريكا اللاتينية مثل أسبانيا وإيطاليا) ؟ والحقيقة وراء ذلك أن من دخلوا المهنة ينتمون إلى حد كبير إلى أصول ريفية ، والمخابز كمهنة حرفية ظلت خلال معظم تاريخها (القرون العشرة الماضية) ظاهرة حضرية ، وظلت النساء الفلاحات يصنعن خبزهن بنفس الطريقة حتى السنوات الأولى من هذا القرن ، واليوم ليست هذه هي الحال ، ووفقًا للمصدر الأكثر موثوقية (يتردد المرء في أن يسميه دليل الطبخ ؛ لأنه أكثر بكثير من كونه كتابًا يسيرًا يوصف بأنه كتاب طهي) .

الأسرة الفرنسية المتوسطة لا تقوم أبدًا بتخمير الدقيق إلا لعمل الحلوى بالزبيب والحلوى بالزبيب والحلوى بالزوم والفطيرة . وبالتأكيد أنها لا تقوم بعمل الخبز وليست هناك حاجة لذلك : لأنه يوجد في كل حي مخبز يقوم بعمل الخبز الطازج يوميًا عدا يوم الإثنين من كل

أسبوع ، حيث يكون المخبر في عطلة ؛ ولذلك فإنك لا تجد حتى صينية خبر في محل للأدوات المنزلية ، كما أنه ليس هناك وصدفات للخبر الذي يصنع بالمنزل (بك Beck وتشايلد ١٩٧٨ Child ) .

وقد ظهر الخبازون الريفيون في أواخر القرن التاسع عشر فقط ، حيث جاؤوا أحيانًا من المناطق الحضرية ، وأحيانًا أخرى عن طريق المطاحن المحلية ، التي استخدمت التقنية الجديدة لتمدد تجارتها لتستولى على ما كان يتم عمله محليًا ، خلافًا لم كان يتم في المناطق الصناعية الريفية ، التي ظهرت إلى حيز الوجود من خلال المطواحين ، وفي مطلع القرن العشرين ظهرت مجموعة كبيرة من المخابز كل واحدة منها تقدم خدماتها إلى ما بين (٥٠٠ إلى ١٥٠٠) شخص ، وعن طريقها تم الحصول على مورد للعمالة من بين صفوف الفلاحين المستقلين ، وهم الفئة التي كانت ذات نزعة فردية حادة ، والتزام برعاية الزرع والحيوانات ، وهي المهنة التي أجادوا عملها ، هؤلاء الفلاحون كانوا هم العنصر الحيوي في استمرارية المخابز .

واختفى أبناء الخباز كعاملين لإعادة إنتاج الشكل الحرفى للمخابز . وفي فرنسا بتركيبة فلاحيها الغريبة التي استقرت في مجتمعاتها إلى ما بعد عهد نابليون ، والتي عادت إلى الظهور في التركيبات المعاصرة في مجتمعات الريف ، فقد توافر عدد من عمال المخابز ممن كانوا يحملون القيم الريفية ، ليتسلموا المؤسسات التي أخلتها العائلات المالكة لها . وخلال فترة التلمذة الحرفية ، فقد تم حجب قيم الفلاحين ، حيث زادت ونمت بواسطة مجموعة من العمليات التي تم الحصول عليها كجزء مكون للمهنة :

إن المهنة تتخلل الجسم؛ ويتعين عليك أن تكيف جسمك مع المهنة تكيفًا تامًا ، ويجب أن تنعكس عمليات الجسم على المهنة ؛ إذ يجب على الجسم أن يتعلم أن ينام أثناء ساعات الميوم ، وأن يكون يقظًا أثناء الساعات المظلمة من الليل ؛ كما يجب زيادة سرعة الحركات ، وذلك يعنى الجسم المدرب الذي يعيش على أعصابه ؛ ويعد التدريب وإعادة بقية بنية الجسم هو ما تدور حوله التلمذة الحرفية ، ولذلك قد يقال أنه عندما بصنع الخبازون الخبز ، فإن الخبز يصنعهم أيضًا ؛ وإذا كان السكان يحتاجون للخبز

لكى يعيشوا ، فإن الشكل الحرفي يحتاج إلى أجسام الخبازين لكى يبقى ، وعلاقات الإنتاج تؤدي إلى إنتاج الأشخاص الذين يعيدون عملها...

ومن خلال المنافسة بين الخبازين يصبح هذا الإيقاع هو إيقاع المهنة ككل . وإذا ما نظر المرء ليس لمخبز واحد فقط ، وإنما لخمسين مخبزاً بساعات عملها الطويلة والجهد المضنى ، الذي يبذل حول الفرن ؛ فسيجد أن كل ذلك إنما يُصرف في مقابل عائد اقتصادى منخفض نسبيًا ، وإذا ما نظر المرء إلى العمل المستثمر \_ فإن المرء يستطيع أن يفهم لماذا يصعب جداً على الصناعة السيطرة على سوق الخبز (بيرتو بستطيع أن يفهم لماذا يصعب جداً على الصناعة السيطرة على سوق الخبز (بيرتو Bertaux M.Weber) .

والنطاق الذي يمكن أن يتم فيه عمل الخبر الألى ، أي النطاق الذي يمكن أن يستهلك فيه لأن البديل قد اختفى لم يوجد أبدًا في فرنسا . والسبب وراء بقاء الشكل القديم هو بالضبط لأن هذا الشكل كان قادرًا على تكرار نفسه ، بسبب بقاء الفلاحين الفرنسيين في القرن العشرين ، وهو الأمر الذي اعتمد على مجموعة متداخلة من الإجراءات الحكومية والسياسات العامة بدءًا من فترة ما بعد الثورة إلى يومنا الحاضر . وهنا ، لابد من التوضيح ، ففي كتاب يُفترض أن يكون موضوعه أما بعد الحداثة ، فلافًا لما أوردناه هنا ، فإن اختيار الخبز الفرنسي كمثال لمحدودية طريقة تحليل المنظمات ، يشير إلى ما بعد الحداثة ، ولكن إلى إعادة إنتاج شيء ما يبدو أما قبل الحداثة .

لقد كانت القصة طويلة ومعقدة ، وكنت أتمنى لو أننى كتبتها بنفسى ، بدلاً من أن أكون ناقلاً لها ، ومع ذلك أعتقد أنها تخبرنا ببعض الأشياء الكثيرة العقيمة حول المنظمات ، وأول هذه الأشياء هو أن المنظمات تتكون حول ضرورات قيمية ، مثلما أورد منظرو المؤسسية . وفي كل مرحلة كان يمكن عندها القضاء على المخابز التقليدية على يد الخبز الآلي وشكله التنظيمي ، كانت هناك مقاومة لذلك ، انطلاقًا من موارد القيم الثقافية الراسخة . وتعد هذه المقاومة ثابتة على أرضية الموارد الثقافية المتوافرة للناس في أي سياق مؤسسي محدد ، وبالنسبة للمخابز التقليدية في فرنسا ، فإن هذه الموارد كانت توفر صغار البرجوازيين الذي ينحدرون من بين صغوف طبقة الفلاحين المستقلة ،

والتي كادت أن تزول في أماكن أخرى بسبب الانتقال للحداثة ، والتي لم يحدث أن تمثلت في أي شيء شبيه بالصورة نفسها (مور ١٩٦٨ Moore) .

ثانيًا ، إن المنظمات راسخة في حقل معقد من القوة والذي ربطت أجزاؤه بشرايين قوة العمل الثقافية الراسخة ، بالإضافة إلى طرق أخرى للكينونة وطرق أخرى للصيرورة (كليج ١٩٨٩ Clegg ب) . وهناك بالتأكيد ظروف طارئة ، وتكاليف معاملات تجارية ، وضغوط للكفاءة . ولقد رأينا كيف أن مطاحن الدقيق سعت لمارسة النفوذ والتخلص من الظروف الطارئة المؤسفة ، والمتعلقة بعدم رغبة المستهلك الفرنسي في شراء ما يصنعون من خبر آلى ، ومن المؤكد أن تكلفة الشراء عالية ، وغير كفؤة بالنسبة لكل من يعنيهم الأمر ؛ إذ كان يتعين على الزبائن التسوق لشراء الخبز يوميًّا . ومع وجود الخبز الآلي كان يمكن التقليل من تكاليف الشراء بالذهاب مرة واحدة إلى المحلات التجارية الكبرى ، وبالنسبة للخبارين فإن التكلفة كانت أعلى ؛ إذ كان عليهم أن يتحملوا فترة تدريب طويلة ومضنية وغير مجزية ، كما كان يتعين عليهم أن يستدينوا بكثرة في البداية : ليصبحوا ملاكًا للمخابز ، وأن يصبحوا دائنين في النهاية ليتقاعدوا ، كما كان عليهم أن يخوضوا مغامرات غير عادية في نهاية حياتهم : لأن تكاليف الصفقات المتعلقة بالتقاعد قد لا يمكن استردادها أبدًا ، كما أنهم يعرضون أنفسهم خلال هذه المرحلة في حياتهم إلى انتهازية الجهة المشترية ، بخداعها الكثير أو أحكامها الغبية على نجاح العمل . ويضع أولئك الملاك مصائرهم في أيدى جهة مشترية وهم قد لا يكونون متأكدين من تقتهم بها ، فيما يتعلق بصفقة ليست لها ضمانات . ورغم ذلك فهم يفعلون كل تلك الأشياء ، فهم يختارون أن يصبحوا خبازين . وبالإضافة لذلك فإن عملاءهم يفضلون أن يأكلوا خبزهم بدلاً من الخبز الآلي.

وربما كان الأمر أكثر فعالية لو كانت الحكومة الفرنسية قد قامت بدعوة منظر ما بإحدى المنظمات الأمريكية الكبرى لتقديم الاستشارة حول كفاءة وفعالية نظام إنتاج وتوزيع الخبز . ومن المؤكد أن هذا الشخص كان سيصاب بالروع لما سيرى (رغم أنه كان قد يدهش بما أكله) . ويتوقع المرء أنهم سيوصون بإزالة النظام الموجود الذي يشمل (٥٠) ألف مخبز ، ليمكن التوصل إلى اقتصاد الحجم وتكاليف الشراء المعقولة والشكل المنظمة بتصميم الظروف الطارئة ، كما كان من المحتمل أن يوصوا

بدعوة جودمان فيلدر واتى أو رانك هوفس ماكدوجال للمشاركة فى المؤسسة ، ولكن هل تجرؤ حكومة فعلت هذا على مواجهة الناخبين مرة أخرى ؟

## مفاهيم العمل والترسيخ الاقتصادى :

إن التحليل السابق للخبر الفرنسي شهادة على ما أطلق عليه (جرانوفيتر Granovetter إن التحليل السابق للخبر الغمل الاقتصادي: ١٩٨٥-٤٨١) "ترسيخ العمل الاقتصادي":

تعد الحجة التي تفيد أن السلوك والمؤسسات التي سيتم تحليلها مقيدة إلى حد كبير بالغلاقات الاجتماعية المستمرة ، وتفسيرها بأنها مستقلة ـ هذه الحجة تعد سوء فهم خطير . ويحاول (جرانوفيتر Granovetter) تصحيح سوء الفهم هذا من خلال التركيز على الدور الرئيسي لشبكات العلاقات الاجتماعية في إيجاد الثقة في الحياة الاجتماعية ، وإذا ما تناولنا المخابر التقليدية من هذا البعد ، فإن تكرارها ليس مجرد شكل لعمل منظمة فحسب ، ولكنه أيضاً مجموعة من الممارسات الثقافية والاقتصادية . وفي ظل استبعاد هذه المخابر للأشكال ، التي تعتبر من قبل بعض وجهات النظر ذات التأثير بأنها ذات كفاءة أكبر من حيث التكلفة ومناسبة للظروف الطارئة بدرجة أكثر ، بالإضافة إلى كونها أكثر عقلانية ، مع عدم كونها أكثر ترشيدًا ، فإن ذلك يعني حالة كلاسيكية للترسيخ ، وإحدى نتائج تحليل ذلك الترسيخ هي التحول الذي يتضع من خلال هذه الدراسة ، ويتحول الاهتمام من الأشباء التجربيبة الملموسة مثل المخابز الـ (٥٠,٠٠٠) الصغيرة إلى شبكة العلاقات الاجتماعية التي تكونت فيها هذه المنظمات وترسخت ، ثم عاودت عملها من خلالها . وهذا يؤدي أن يتفهم المرء أن المؤسسات الصغيرة في بيئة سوق قد تصمد ؛ لأن هنالك علاقات اجتماعية مكثفة تغطى علاقات العلمل بين هذه المؤسسات (جبرانوفيتر ١٩٨٥ Granovetter) . وتأكيد (جرانوفيتر Granovetter) على "الترسيخ" لا يتفق مع المفاهيم المتعارف عليها لمعظم المناصرين لبُعد الكفاءة في المنظمات ؛ إذ المنظرون - في الحالات التي يقترحها -يعملون بمفهوم عمل أقل اجتماعية في نماذجهم وتحليلاتهم ؛ حيث إن ذلك المفهوم يقوم على الأفكار التجريدية للعقلانية الاقتصادية .

وقد يبدو أن مثال الخبز الفرنسي بجاذبيته الضمنية للثقافة هو دعوة لقبول نظرية مفرطة في الاجتماعية بدلاً من قبول دعوة أخرى أقل اجتماعية ، ولقد كانت تأملات (ماكس فيير M.Weber) الثقافية حول أساس الحداثة قد أسهمت في الشواهد السابقة لوجهات النظر المفرطة في الاجتماعية فيما يتعلق بالعمل الاقتصادي ، وكان تشاؤم (ماكس فيبر M.Weber) الثقافي - وهو نظرة تتسم بالحداثة ولكنه يعود إلى الماضي -قد انبعث منه صدى الإحساس بالتشاؤم الكئيب ، واليأس من قيام المجتمع بالإنتاج كميات كبيرة ، وطغيان الآلة الذي ساد في العلوم البشرية والجماليات والسينما والفنون المرئية الأخرى في أعمال المعاصرين القريبين منه أمثال (والتر بنجامين (Walter Benjamin و (شارلي شابلن Charles Chaplin) (جورج سيميل و (ت. س. إليوت T.S.Eliot) ؛ فالأزمان الحديثة التي تسيطر عليها الأشياء المنتجة في عصر الآلة وما قبله قد عُبر عنها ، فيما اعتبر أنه بعض من التجارب الأكثر تمثيلاً لهذه الأزمان باعتباره أرضًا بورًا لا معنى لها ، وخلال فترة الخمسينيات والستينيات أصبحت هذه التجربة الجمالية هي المادة العلمية المألوفة لعلم الاجتماع الحديث كما نصت في بعض الأعمال مثل: (رجل المنظمة The Organization Man) لـ (و، هـ، وايت Critique of One-dimentional المجام) (نقد الرجل ذي البعد الواحد W.H. Whyte Man) لـ (هربرت ماركوس ١٩٦٤ Herbert Marcuse Marcuse) ، وقد تجلي ذلك في نظرية التنظيم من خلال انتشار استعمالها للحجج الوظيفية خلال فترة تطورها (بارل ومورجان Nava Burrell and Morgan) ، وفيما بعد انضم منظرو التأكيد على العدمية إلى تيارات الرومانسية في المشروع الحديث الذي تمخض عن دراسة (بريفرمان ١٩٧٤ Braverman) ، الخاصة بالنقد التحليلي الانحطاط العمل في القرن المشرين ، الأمر الذي أدى إلى حدوث مناظرة حول عملية العمل ، والتي قد يظهر فيها أحيانًا شبح (وليام موريس William Morris) في القيمة التي علقها على رومانسية العمل الحرقي ،

من ناحية أخرى ، ففى خارج الاتجاه الجمالى السائد وعروض العالم المعبرة عن المتمامات ذلك الاتجاه ، كان هناك اتجاه خفى للأنثروبولوجيا الصناعية الموثوق بها فى كل من أوربا وأمريكا . وكانت رغبة ذلك التيار فى قبول تكهن التجريد الثقافى أقل

بكثير من رغبته في قبول مرئيات من ورثوا العقلانية التي طرحها (ماكس فبير Max Weber ) . وفي أوربا قام بعض الكتاب أمثال (جاك Jacques ١٩٥١م) في كتابه : (ثقافة المصنع المتغيرة The Changing Culture of a Factory) ، و (كروزير ١٩٦٤م) في كتابه : (ظاهرة البيروقراطية The Bureaucratic Phenomena) بسير أغوار اليأس البيروقراطي ، واكتشف أنها ـ خلافًا لما عليه الحكمة المتلقاة ـ أرضية غنية " وخصبة للخيال البشرى ولتحقيق الفرص والإنجازات ، حتى ولو حدث ذلك في ظل أسر البيروقراطية الأكثر عمومية . وفي الولايات المتحدة توصل باحثون من أمثال (روى Roy ١٩٥٨م) إلى النتائج نفسها . وفي داخل القفص الحديدي سواء كان إطاره مبنيًا من طبقة رأسمالية أو بيروقراطية ، فإن الثقافة حية وجيدة ودلالتها موجودة . وقد شهد التحول للحداثة حدوث ذلك ، على الرغم من القفص الحديدي للعلاقات الرأسمالية ، حتى عندما أعيد إنتاجها في شكلها النهائي (بوراوي ١٩٧٩ Purawoy - ووليس ۱۹۷۷ Willis من حين أن الكثير من التكهنات المحافظة رأت في ذلك الاكتشاف للثقافة "نجاة للرأسمالية"، وإعادة لإحيائها ، وخاتمة لامتيازها المقدس (ببترز Peters ووترمان ١٩٨٢ Waterman) ، وانتشرت الأخبار : بأن الثقافة صالحة للقيام بالعمل ، وعلى المستوى الواسم لمجتمعات بأكملها ، قام (بيرجر ١٩٨٧ Berger ) بنشر تفاصيل تلك الأخبار ، في حين أن (بيترز Peters) و (وترمان Waterman) قاما بعمل ذلك على مستوى منظمات معينة بما لها من ثقافات . ومن المشكوك فيه ما إذا كان ـ أم لم يكن ـ بعض من أدركوا هذه الأخبار الطيبة سيكونون سعداء جدًا بتحليل المخابز التقليدية الذي تقدم ذكره في مكان سبابق من هذا الفصل ، ورغم أنه من الواضح أن الثقافة كانت قد أسرت في منتصف الحقل الخارجي ؛ فقد بدا أن هنالك ربحًا قليلاً في الخبرُ التقليدي خارج مساحة التسويق ، كما بدا أنه ليس هنالك مستقبل كبير في حتى محاولة تكرار ظروف الخبر الفرنسى التقليدي ؛ حيث يسود الخبر الذي تنتجه المنظمات ذات الأشكال المقسمة والصناعية .

ويركز (جرانوفيتر Granovetter) على الدور الرئيسى لشبكات العلاقات الاجتماعية في إنتاج الثقة في الحياة الاقتصادية ، وإذا ما تناولنا هذا الدور من خلال هذا البعد ، فسنجد أن تكرار تجربة المخابز التقليدية ليس شكلاً من أشكال التنظيم فحسب ؛ ولكنه

أيضًا مجموعة من المارسات الثقافية والاجتماعية ، وهذه المارسات مختلفة جدًا عن نماذج العمل الاقتصادى السائدة التي تناولناها في مكان آخر (كليج ١٩٨٩ هـ ١٤٠٠) وتعكس هذه الآراء أن من يقومون بالصفقات الشرائية ، إنما يفعلون ذلك في سياق من معوقات العقلانية الاقتصادية الجديدة ، التي يجب اعتبارها حلولاً وظيفية فعالة للمشكلة الجوهرية المتعلقة بعالم نظري يسوده أفراد طغاة . وهذه المشكلة الجوهرية المتعلقة بعالم نظري يسوده أفراد طغاة . وهذه المشكلة الجوهرية مي الفردية الطاغية (ماكفرسون ١٩٦٢ ممالات المحربة على المحلحة الذاتية ، بحيث إنهم لا يستندون إلى أساس في إعطاء الاعتبار لشخص آخر ؛ لأنهم ببساطة يثقون في أن الآخر أقل منهم من حيث المصلحة الذاتية .

وأما مداخل الاقتصاد الأقل من الناحية الاجتماعية فيمكن مقارنتها مع وجهات نظر أولئك المنظرين الذين يعملون من القطب المعاكس لمفهوم العمل الاقتصادي المفرط في الجانب الاجتماعي وفي علم الاجتماع نجد أن ذلك مألوف في نظرية البيئة الوظيفية . ودراسة (تالكوت بارسونز Talcot Parsons) هي أحسن ما عُرف في هذا الصدد : إذ ينصب التركيز في تلك النظرية على المجتمع باعتباره نظامًا أخلاقيًا ، أي أنه مجال موحد ونموذجي يلتف حول نظام قيمي رئيسي . وينتج العمل من قبل وكالات تغرس فيها قيم هذا النظام . ويحصل الوكلاء على هذه القيم من خلال دلالات محددة في بيئات متنوعة مثل العائلة والمجتمع والاقتصاد والتربية . هذه الدلالات يتم التعبير عنها في مصطلحات تنظيمية من خلال الأهمية القصوي للتوجه في إحراز هدف معين (بارسونز Parsons ، ١٩٥٥م : ١٣) وحينها يتم تحديد الأهداف بطريقة مؤسسية وتصبح المنظمات بعد تحديدها من منظور توجهها الرسمي لإحراز الهدف وسائل لانتقالها وإعادة إنتاج أشكالها . وفي الوقت الحالي وكما رأينا في الفصل الرابع - قد أعيد إدخال بعض هذا الاهتمام بملامح المنظمات المؤسسية في تحليل المنظمات ، ولكن دون الاستفادة من مرجعية (بارسونز Parsons) ، مثلما لاحظ ريتشارد هول Parsons) ، مثلما لاحظ (ريتشارد هول Parsons) ، مثلما الحظ

و يجب ألا يقودنا الاهتمام بالترسيخ الثقافي للخبز الفرنسي إلى الاعتقاد بأن المطروح هو الانتقال الواضح من نظرية اقتصادية ناقصة من الناحية الاجتماعية إلى نظرية أخرى ثقافية ؛ فهذه النظريات الثقافية موجودة وهي جديرة بالنظر ، لتوضيح كيف أن الطرق التي قُدمت بها مختلفة هنا .

ولقد تم فى الأونة الأخيرة إعادة اكتشاف محور ثقافى هام تمثّل فى مناصرة (بيرجر ١٩٨٧ Berger ) له كمفهوم الثقافة الاقتصادية ، أى القالب الاجتماعى (بيرجر ١٩٨٧ Berger) فى الأساس هو أن بعض الثقافات المحددة قوميًا قد تكون أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية من الثقافات الأخرى ، والنتائج التى يتم تقويمها من قبل منظرى الكفاءة ، إنما يمكن الوصول إليها - كما يقال - من خلال الوسائل التى هى العادة محور تركيز بالنسبة للكثير من النظريات المؤسسية ، فالثقافة والوسائل إنما تنتجان عن الرأسمالية غير المقيدة .

وليس (بيرجر Berger من الوحيد في نظرته للاهتمام بالثقافة باعتبار أن لها تأثيرًا خاصًا في توضيح كيف ولماذا نمت المؤسسات من حيث الشكل والموقع خارج الأنماط التاريخية المبكرة ، ففي بداية القرن العشرين شرح (فيبر Weber خارج الأنماط التاريخية المبكرة ، ففي بداية القرن العشرين شرح (فيبر ١٩٧٦م) كذلك دور الثقافة في توضيح المنظمة الاقتصادية ، والتحديد الأخير الذي ساقه (بيرجر Park والذي ساقه (بيرجر ۱۹۸۸) ، والخاص بالوجود المعاصر الثقافة ودلالتها والذي انتشر في القوانين الاقتصادية الرأسمالية الحديثة ؛ كان سيصبح نقيضًا مقبولاً لمرئيات (فيبر Weber) . وسبب قبول ذلك إنما يعود إلى أن مفهوم (بيرجر Berger) الأساسي للاقتصاد لم يكن يركز على الاقتصاد ، بوصفه علمًا طبيعيًا يختص بطريقة صرفة لقياس الكفاءة ، ولكنه ـ بدلاً من ذلك ـ اعتبره علمًا ثقافيًا . وينشأ التناقض ؛ لأنه بالرغم من أن أسس الرأسمالية الصناعية الحديثة ـ وفقًا لوجهة نظر (فيبر Weber) ـ كانت قد شكلت في حرارة القيم الدينية والثقافة ، إلا إنها ستوضع في قالب تجفف منه هذه المصادر ذات المغزى . وكان حلمه المخيف هو أن اتحاد القيمة الثقافية المعمل العقلاني سيقوم بتحويل محيط الرأسمالية الحديثة إلى شكل منسجم تتقدم فيه القيمة العملة .

ومثل تلك الأفكار كانت على قمة فرضية (فيبر ١٩٧٦ Weber) الخاصة بالأخلاقيات البروتستانتية ؛ فهو يضمن في دراسته الترسيخ الثقافي المحدد للبروتستانتية كعامل رئيسي متسبب في جينات الرأسمالية الحديثة ، وهو التحليل المفصل والموسع ، وذلك بدلاً من إضعافه مثلما حدث في دراسته اللاحقة (فيبر ١٩٢٣ Weber م راجع كولينز The Protestant Ethic في دراسته اللاحقة وروح الرأسمالية الإعمالية ما المحتود في and the Spirit of Capitalism هما الجين الأصيل الذي غالبًا ما اتسم به التفكير في المنظمات . وكما رأينا في الفصل الأول ، فإن ذلك التفكير قد افترض توافر رؤية قاتمة للمستقبل والحاضر لدى (فيبر Weber) . لقد توقع (فيبر Weber) أفقًا من التجارب غير ذات المعنى وقفصًا حديديًا يحجزنا ، ويضم بداخله تروسًا صغيرة في آلة تبذل جهدًا ضخمًا لا لغرض أسمى ـ ولا إلى مثاليات ثقافية أكثر ـ من تلك المثاليات الخاصة بالاضطرار الممل والضرورة والمجاهدة القاسيتين .

كذلك ، يمكن إرساء تركة إضافية من (فيبر Weber) لتحليل المنظمات المعاصرة . ففي صلب سوسيولوجيا المنظمات ونظرية المنظمات عند (ماكس فيبر M.Weber) هنالك افتراض مفاده أن المنظمة هي موضوع التحليل ، وبذلك فإن جوهرها يتكون من عقود توظيف يسيرة . ويحكم أن الشخص موظف في مؤسسة ما ؛ فإنه ينتمي إليها وهو بداخلها ، وهو عضو فيها ، ويعد رقمًا في تحديد حجمها ، وبالفعل ، نحن عندما ننظر في الأهمية التي ارتبطت بالحجم كقوة في تحديد هيكل المنظمة ، لدى دراسة برامج بحوث كل من مدرسة (أستون Aston) وتحليل تكاليف الشراء نرى كيف أن الافتراض بالبسيط القائل بأن المنظمات هي بمنزلة عطاء يدخله المرء كموظف ، هو افتراض حاسم . وببساطة ، فتعيين المرء من قبل مخدم أو فصله من الخدمة قد يسهم في الحداثة !

لننظر في نموذج ينمو أو يتدهور فيه حجم المنظمات بسبب تعيين العمالة بها أو التخلص منها ، حيث يكون الحجم في هذا النموذج هو المتغير المحدد والمستقل المرتبط بعدد من المتغيرات التابعة مثل الرسمية والتقييس ، وقد افترض أن المنظمات هي مراكز وحدات حسابية يخضع لها العديد من العلاقات الأخرى بما في ذلك عقود التوظيف ، وللمنظمة حدودها المحددة بمجموع عقود توظيفها ، فإذا ما نمت المنظمة ؛ فإنها توفر الكثير من العقود لإضافة موظفين جدد ، وإذا ما انكمشت فإنها تنهى عقود

موظفيها الحاليين ، أو تقوم ببساطة بعدم توفير البديل لمن يتركون الوظيفة ؛ ولذلك إذا ما أخذنا شركة مثل مؤسسة (فورد) للسيارات ، فمن المكن أن تكون أمامنا صورة وطنية محددة لمؤسسة تتكون من عدة مواقع ، وتشتمل على عدد من الناس عرفوا بأنهم موظفون بحكم عقود عملهم . وإذا ما نمت الشركة فإنها تعين المزيد من الموظفين ، وسيكون لهذا تأثير على سعة المؤسسة الإدارية . و كان هنالك دائمًا اعتماد معقد ومتبادل مع مقاولي الباطن ، ولكن ذلك لم يؤثر على حجم المنظمة كمتغير . فقد كان مقاولو الباطن كيانات منفصلة ، وكانت المنظمة بموظفيها المنفصلين خاضعة التحليل المنفصل ، حتى ولو كانت الشركة المعينة خاضعة لـ(فورد Ford) ، وتنتج مكونًا خاصًا به تمامًا ، وسيصبح هذا المكون مسألة تحليل متداخل في المنظمة .

وعلاقات التوظيف ليست بحاجة إلى أن تُغلف في شكل متحد لمنظمة واحدة ؛ فقد كانت تلك هي الحالة السائدة لمجرد أنه متعارف عليها ، وأحد عناصر قوة مدخل تكاليف المعاملات التجارية هو تمكينها للمرء أن يرى في وضوح أن النشاط الاقتصادي قد يُنظم تحت غطاء هيكل هرمي إداري رسمي ، وغالبًا ما يتكرر ذلك النشاط أو قد يُترك لسلسلة من المعاملات التجارية التي يشهدها السوق وللنظر في النشاط الاقتصادي غير المشمول بغطاء المنظمة الرسمية ؛ فإن المعقول أن يكون لدينا مثال ملموس لتقديمه ، والمثال الذي في ذهني مستمد من الأزياء الإيطائية .

# (الموضة) الإيطالية: ألوان (بينيتون) المتعدة:

"ألوان (بينيتون) المتحدة شعار جذاب الشركة لها وجودها الآن بين الطبقات الميسورة في العديد من المدن حول العالم ، حيث تبيع ملابس بألوان فاقعة وأخرى منسقة بتصاميم ذات أناقة عالية ، للرجال والنساء والأولاد والبنات . وأزياء (بينيتون) موجهة في الأساس إلى أسواق الوفرة التي تهتم بـ (الموضات) . والكثير من القراء ربما يكونون قد زاروا محلات (بينيتون) . بل ربما يكون البعض قد اشتروا من تلك المحلات ، ولكن كم من الناس يعرف قصة المنظمة التي تقف وراء تلك الواجهة ذات الألوان الفاقعة ؟

توصف (بينيتون) (تلك الشركة الإيطالية المملوكة لإحدى العائلات) بأنها من بين أنجح شركات الأزياء في أوربا . وقد تم تنظيمها في شبكة إنتاج وتوزيع مرنة ، ولديها في السوق (٢٥٠٠) منفذ ما بين منافذ محلية ودولية ، مزودة بألات إلكترونية مصممة بطريقة خاصة وبخطوط حاسب ألى ، لنقل البيانات الكاملة لأحجام وألوان الطرازات (الموديلات) المباعة . ويتم تسلُّم هذه المعلومات مركزيًا ، وتقدم لاتخاذ القرار من قبل أقسام التصميم والإنتاج ، وهناك تتم تكملة مرونة خلطة مخرجات منشأت الإنتاج الرئيسية من قبل شبكة تتألف من مائتي شركة صغيرة في شكل نظام للإنتاج يوفر مرونة إضافية ، فيما يتعلق بالحجم ، رغم أن ذلك قد يكون على حساب هؤلاء العمال غير المباشرين . ويُزعم أن وقت الاستجابة للسوق قد خفض إلى عشرة أيام (بيريز غير المباشرين . ويُزعم أن وقت الاستجابة للسوق قد خفض إلى عشرة أيام (بيريز

ما هي تلك المنظمة التي نشير إليها ببينيتون في هذا النظام ؟ هل تشتمل مثلاً على محلات التجزئة البالغ عددها (٢٥٠٠) ؟ ليس هذا صحيحاً ، ذلك أن هذه المحلات تعمل بموجب امتيازات ممنوحة لها للبيع بالتجزئة ، ولكنها تبيع منتجات (بينيتون) فقط ، ولكن موظفي هذه المحلات ليسوا هم موظفي (بينيتون) ، ولكنهم يعتمدون عليها كلية . هل (بيئيتون) هي مرافق التصميم والإنتاج الموجودة في شمال إيطاليا ؟ بالتأكيد هي كذلك ، ولكن هل هي كذلك فقط ؟ إنها على أساس عقد توظيف ستكون بالتأكيد كذلك . ولكن ألا يؤدي هذا إلى فصل جزء من الشبكة ؟ وماذا عن الشركات الصغيرة المشاركة في شيء يقارب "نظام إنتاج وتوزيع" ؟ هل هذه الشركات الصغيرة جزء من (بينيتون) ؟ وهل هي فعلاً نظام إنتاج وتوزيع أم نوع من السبق البدائي لشكل حديث للمنظمة يتم فيه وضع العمل مرة ثانية تحت رقابة مقاول من الباطن ، وفي النهاية تحت هيكل هرمي إداري لمنظمة معقدة ؟ وهل نحن بتعاملنا مع (بينيتون) نتعامل مع شيء مختلف تمامًا عن منظمة تقليدية ؟ هل من الأفضيل أن تكون النظرة إلى (بينيتون) كمنظمة في حد ذاتها أقل من النظرة إليها كشبكة منظمة لعلاقات السوق المبنية على أشكال معقدة من التعاقدات المكن عملها بواسطة التقدم في تقنية الإلكترونات الدقيقة ؟ أي معنى بمكن أن تعطيه الكتابة عن منظمة مواكبة لظروف طارئة غير متيقن منها ، عندما . تتوافق مع نظام تبدو ميزته الرئيسية في كونه كاد يقلل من أي شكوك في بيئة كانت

ممتلئة بالشكوك ؟ فالاتحاد الذي هو (بينيتون) هو في الحقيقة اتحاد معقد ، ولكن هل هو منظمة مفردة معقدة ؟

لننظر في العناصر التالية: إشارات السوق الفورية من نقطة الشيراء تنقل الكترونيًا إلى (بينيتون) . والمعرفة الدقيقة بالأصناف وإلى أي محلات تجزئة ترسل متوافرة ، والتصنيع المرن يستجيب بسرعة للتغيرات في التصميم التي تحددها المعرفة الصحيحة بالأصناف التي تباع ، وأين تباع وهذه المعرفة تتيحها إشارات السوق الفورية ، والمقاولات الواسعة من الباطن تتيم لعمليات إنتاج أصغر وتحول سريع لجداول الإنتاج كلما تغير الطلب . كل تلك الميزات بالإضافة إلى حقيقة أنه لا توجد منافسة في المبيعات تبدو أنها ترمز إلى نوع مختلف من المنظمات في مجال الأزياء بالنسبة للمنظمة الكبيرة مثل (ليفي شتراوس Levi Strauss) في أواخر السبعينيات والتي كانت لها أصناف منتجاتها المختلفة الموزعة على أقسام تنظيمية: هنا (٥٠١) للقمصان وهناك للأحذية وهنا للبلوزات وهكذا ... ويبدو أن (بينيتون) قد حطمت أساس تلك الافتراضات المتعارف عليها ، التي كانت مضمنة في نظرية المنظمات ، والخاصة بدخول علاقات التوظيف في تصنيع وتسويق السلعة ، وبعملها هذا فربما تكون متكهنة بحدود المؤسسة العلمية المحددة بشيء تجريبي ، هو كذلك أيضًا في طريقه للزوال . وبطرح هذه المسألة بهذه الطريقة ، فقد يثير المرء إمكانية أن شكل المنظمة المتعارف عليه والتي تنمو بتعيين موظفين أكثر ، ودائمًا ما يتداخل حجمها إيجابيًا (يقاس في ضوء عدد العاملين) مع بيروقراطيتها (تقاس في ضوء الرسمية والتقييس وهكذا) ، فإن ذلك الطرح سيكون لحظة تاريخية بدلاً من كونه حقيقة جوهرية ، وبالفعل سيكون ذلك مصير بعض الأزمان ، ولكن ليست بالضرورة أن تكون أزماننا ، وإذا كانت تلك هي الحالة ، فإن الإستراتيجية التحليلية المركزة على المعاملات التجارية بغض النظر عن كيفية عملها قد تكون الإستراتيجية الأكثر صحة .

وما يميز (بينيتون) هو عدة أشياء مجتمعة ، فأولاً ترتكز (بينيتون) على تقنية حديثة وعالية للمعلومات ، وثانيًا فإن (بينيتون) تشغل نظام تجزئة مبنيًا كليًا على منح امتياز البيع : فهى ليست نظام امتياز يقوم على تنظيم ذى درجة عالية من الرسميات

ك(ماكدونالد مثلاً) وليست هي بنظام يقوم فيه تجار التجزئة بدفع مبالغ لها بموجب حقوق الملكية . فأي محل له (بينيتون) هو بأكمله محل تجاري له (بينيتون) ، وليس مسموحًا له أن يبيع أي منتج مصنع من قبل أي جهة أخرى . كما أن (بينيتون) لا تعرض سلعها إلا في هذه المحلات التجارية . وبالمثل فإنها تقوم بتصدير جميع إستراتيجيات بيعها ليس فقط منتجاتها ولكن إستراتيجيات أسلوبها وتنظيم محلاتها وتسويقها (بلوسي ١٩٨٩ Belussi م ١٩٨٩ م ١٩٨٩ م ١٩٨٩ م ١٩٨١) . ثالثًا ، فإن الإستراتيجية تقوم على طرق إنتاج وتوزيع راسخة والتي بدلاً من أن تكون ابتكارًا فهي مبنية على أساس الممارسات المحلية السائدة في منطقة فينتو Veneto في شمالي شرق إيطاليا حيث بدأت (بينيتون) أعمالها عام ١٩٦٥م ، ففي تلك المنطقة فإن أعمال مقاولات الباطن لم يتم استبدالها نهائيًا بواسطة المصنع/المنظمة الإنتاج .

والمقاولون من الباطن يشاركون في كل مراحل الأعمال المكثفة في إنتاج (بينيتون) ، أنهم يشاركون في التجميع والكي والتشطيب . وقد جدد (بلوسي ١٩٨٩ الله ١٩٨٩) أربع فئات من مقاولي الباطن ، هي : الشركات الخاضعة ماليًا والتي تديرها بفاعلية إحدى شركات (بينيتون) القابضة ، والشركات التابعة ، والشركات المستقلة ، والعاملون في منازلهم . والشركات التابعة إما أن تكون مملوكة لموظفي (بينيتون) السابقين ، وإما لمديرين حاليًا وموظفين مكتبيين . وهذه الشركات قد نمتها (بينيتون) من خلال الضمانات في مرحلة البداية ، والمقاولات من الباطن الممتدة لها فائدتان رئيسيتان : الأولى أنها تستخدم موارد إدارية خارجية مزودة بالضوابط الإدارية والمالية كما في نظام التعاقد من الباطن . وفي هذا النظام ، فإن قدرة الإدارة المقاولة من الباطن على ضبط خطوة وكثافة العمل في إحكام هي التي تحقق الفوائد لربينيتون) . الثانية ، فإن التعاقد من الداخل الممتد يقلل من تكاليف عمل الوحدة بما يقارب من (٤٠٪) كانت ست تحمله (بينيتون) (بلوسي ١٩٨٩ هوالما جذابة ؛ لأنها ومقاولو الباطن يختصون بـ (بينيتون) فقط . واتفاقية التعاقد من الداخل جذابة ؛ لأنها تضمن كلاً من الطلب وهوامش الربح (بيلغ الأخير نحو ١٩٪ من العمل المنجز) .

ونظام (بينيتون) المعلوماتي مزود بنقطة بنظام للذبذبات في دائرته المغلقة ، تحول هذه النقطة بالذبذبات في اتجاه وكلاء المبيعات ، ومهمة هؤلاء هي تقديم معلومات (بينيتون) لمشغلي المحلات التجارية في مناطقهم وجمع الطلبيات بالكميات الأولية وما يعقبها من تكرار للطلبيات ، بالإضافة إلى تنسيق الدعاية الواسعة لألوان (بينيتون) ، هؤلاء الوكلاء الذين يقول عنهم (بولسي ١٩٨٩ Belussi) بلغ عددهم (بينيتون) ، هؤلاء الوكلاء الذين يقول عنهم (بولسي عدد من محلات العرض ولهم أسهم (مها وكيلاً عام ١٩٨٨م ، وغالبًا ما يشرفون على عدد من محلات العرض ولهم أسهم فيها وكل واحد من هذه المحلات معروف بأنهم تابع له (بينيتون) من خلال ألوانه وتصاميمه وعروضه ورفوفه المكشوفة ، والأخيرة مهمة جدًا ؛ فليس هنالك شيء في محل (بينيتون) لا تقع عليه عين العميل ؛ فكل البضائع موضوعة على الأرفف . وتمكن تقنية المعلومات تجار التجزئة من استعمال فلسفة "هذا يكفي" فليست هناك بضاعة مخزنة غير تلك المعروضة . كما تشكل أنظمة (بينيتون) للإنتاج والمستودعات والتجزئة نظامًا محكم الربط باستجابات التغذية الراجعة على الجمع بين أشكال المنظمة الجديدة القائمة الأخطاء . وتعتمد سرعة التغذية الراجعة على الجمع بين أشكال المنظمة الجديدة القائمة على نظام التعاقد من الباطن ، بالإضافة إلى الأشكال الجديدة لتقنية المعلومات .

واستخدام تقنية المعلومات يربط بين الإنتاج والتوزيع ، ويكاد يكون كل إنتاج (بينيتون) منجزًا ، استجابة لطلبيات تجار التجزئة . وتجمع هذه الطلبيات أولاً من قبل الوكلاء ، ويتم تحديثها بواسطة التغذية الراجعة من المحلات من خلال معلومات الحاسب الآلى التى تربط هذه المحلات بالإنتاج ، والمتعلقة بنوعية الأحجام والألوان و (الطرازات) التى تباع وفي أي الأماكن ، ومتى تباع ؛ فليس هناك إنتاج للتخزين ؛ فتكاليف الجرد والتخزين في المستودعات تخفض إلى الحد الأدنى ، ويمكن توريد الطلبيات للمرة الثانية خلال عشرة أيام ، ويمكن القول كما ذكر (بلوسي Belussi الطلبيات للمرة الثانية خلال عشرة أيام ، ويمكن القول كما ذكر (بلوسي ١٩٨٨م ) بئن لدينا في هذه الحالة "شركة مسيطرة على السوق" ، وعلى كل ، فإن هذه السيطرة تقوم على مجموعة جديدة من الإستراتيجيات مقارنة بتلك التي طغت في الماضي من خلال الحجم ، (لمزيد من التفاصيل حول هذه الإستراتيجيات ، راجع بلوسي خلال الحجم ، (لمزيد من التفاصيل حول هذه الإستراتيجيات ، راجع بلوسي المهم على ١٩٨٩ المهم المهم

ومما يجدر ذكره هو أن (بينيتون) ليست بالمثال الجذاب والنادر لتأثير التقنية الجديدة على المؤسسات . فعلى سبيل المثال ، فإن دراسة (لورنز ١٩٨٨ Lorenz) حول الشركات الفرنسية بالحجم الصغير والمتوسط العاملة في الصناعات الهندسية كشفت أن قدرًا كبيرًا من النقص في حجم هذه المنظمات قد حدث في نفس الوقت الذي حدثت فيه زيادة في المبيعات في مطلع الثمانينيات ، وقد اعتمد ذلك إلى حد ما على التحسينات في الإنتاجية التي سببها تبني أشكال جديدة من الأجهزة المدارة بالحاسب الألى . ولكن الزيادة بقدر كبير كانت بسبب استعمال هذه المنظمات للتعاقد من الباطن لإنتاج المكونات الوسيطة ، ولم يكن التعاقد من الباطن جديدًا ، وكان القليل من الشركات بالحجم الكافي من العمليات التي تبرر الاستثمار في المعدات الأعمال المتخصصة ، كتشغيل التروس ومعالجة الحرارة (لورنز ١٩٥٨ م-١٩٥٥) بالإضافة لذلك ، فإنه بسبب القوانين الفرنسية حول الفائض : فقد كان التعاقد من الباطن إستراتيجية جذابة للتعامل مع ذبذبات الطلب المؤقتة التي تتطلب طاقات إضافية .

فلقد كان تحولاً للتعاقد من الداخل على أساس دائم لعمليات قياسية مثل الفراطة والتفريز والتعدين . وقد أتاح ذلك الشركات تجنب الاستثمار في الآلات الحديثة ، وغالبًا ما أدى ذلك إلى خفض في القدرة مع بيع بعض المعدات الموجودة ، وفي حين أن النوع العام للعملية المتعاقد عليها من الباطن لم يكن متخصصاً أو مرتبطًا بنوع معين من الشركات المعينة ؛ فإن تصميم ومواصفات المكونات كانت كذلك ، ولذلك لم تكن المسألة حالة إحلال الإنتاج من الداخل محل المكونات القياسية المتوافرة في السوق ، وبدلاً من ذلك ، فإن تلك المكونات أصبحت تنفذ بالآلة (خراطة ، تفريز ، ...إلخ) من قبل مقاولين من الباطن طبقًا لخطط الشركة المحددة المنتجة في مكاتب تصميم عميل الشركة (لورنز

ويبدو أن الإلكترونات الدقيقة لا تسهم فقط فى تحولات التصميم والإنتاج والتوزيع والطريقة التى ترتبط بها هذه العمليات مع بعضها البعض ، ولكنها أيضًا تثير تساؤلات حول الأشياء المناسبة للتحليل من قبل خبراء علم الاجتماع الاقتصادى المهتمين بالمنظمات ، وهذه الأسئلة قياسية فيما يتعلق بموضوع التخصيص ، وبدلاً من التركيز

على المنظمة نفسها ، فربما كان المحور هو الشبكة التى ترسخ فيه المنظمات ؟ والمنظمات الشبيهة بـ (بينيتون) قد تكون الشاهد على تدهور أنموذج المنظمة المؤسس على عدد من التمايزات الحادة ، التى قد تشتمل على ما هو في و عن المنظمة على عكس خارجها بالإضافة إلى كونها بين المفهوم والتنفيذ ؛ فالهيكل الإدارى الداخلى ذو التمييز الوظيفي المعقد ، بالهيكل الفوقى البيروقراطى التقليدي كما صوره (فيبر Weber) ، فبناء على هيكل فرعى مماثل لـ (فورد) ، قد يكون خاضعًا للاستبدال بما أطلق عليه (بيريز ١٩٨٥ ١٤٥٣؛ ٥٦٤) "النظامية أي الاتجاه الجديد نحو دمج كل الأنشطة من إدارية وإنتاجية ومهنية وإدارية وتصميم وتسويق واقتصادية وفنية في نظام واحد متفاعل . وسنعود لذلك في الفصل الثامن ، ودعنا نلاحظ شيئًا واحدًا في الوقت الحالى . ففي ظروف مرونة جديدة ، فإن تصميم المنظمة قد يؤدي كذلك إلى تغييرات أكثر مما كان متوقعًا حتى الآن في نظرية الظروف الطارئة .

ويقدم أنموذج (بينيتون) مثالاً واضحاً لنوع واحد من ترسيخ شكل المنظمة ، يكون حجمه وتعقيده مخفيين بعض الشيء بتطبيق المعايير المبنية على نموذج منظمة تكون محور اهتمام ، و(بينيتون) التي نراها مختلفة جداً ، إذا ما نظرنا فقط إلى الشركة باعتبارها محور الاهتمام ، أو إذا ما نظرنا بتوسع للعلاقات الاجتماعية التي ترسخ فيها ، والذي يجعل (بينيتون) ممكنة إلى حد ما هو التطبيق المتطور للبحث الآلى للتمكين لنظام تصنيع أكثر مرونة بكثير من الذي تحققه منظمة أقدم تستخدم العمل المجهد .

وتختلف (بينيتون) بشكل ملحوظ عن نموذج العمل القديم المجهد لإنتاج وتوزيع الملابس من قبل دور التصميم ، كما تختلف عن المنظمات المقسمة لمصنفين معروفين في صناعة الأزياء ، ومن خلال وجهة النظر المهتمة بتحليل المنظمات ، فإن أكثر ما يميزها هو الطريقة التي تثير الحيرة حول ما يجب أن تكون عليه وحدة هذا التحليل ، ودون الخوض في تفاصيل ذلك ، فمن الواضح أن بعضًا من جوانب قصة (بينيتون) مرتبط بنسيج العلاقات الاجتماعية في منطقة (أميليا – رومانا Emilia-Romagna) الإيطالية . وحتى لا يُعتقد بأن المرء يتعامل مع بيانات محلية مرنة ترتبط بهذه المنطقة وصناعة الأزياء أو بتحليل (لوزنز ١٩٨٨ لـ١٩٨٥م) للتقنية الفرنسية العالية فقط ، فإننا –

سننظر في حالات المؤسسات في شرقي أسيا ، وسنرى أن سمات ترسيخ مماثلة هي التي تبنى التنوع المعقد في علاقات المنظمات ، التي يتسم بها العمل الاقتصادي في أقطار شرقي أسيا الصناعية الجديدة .

وقد كان منظرو أدبيات الثقافة مثل (بيترز Peters) و(وترمان ١٩٨٢ Waterman يستجيبون لتهديد اقتصادى أحسوا بأنه منبعث من اليابان . ويشتمل رد الفعل على بحث عن أنماط قيادة التحول التى تمكن للمديرين أن يشعروا بالفخر والثقة وأن يكونوا أمريكيين أصلاء . وكانت الصعوبات المدركة في الأعمال الأمريكية في وجه التحديات اليابانية هي التي أوعزت بالنهضة في دراسة "ثقافة المنظمة" في الثمانينيات من القرن الماضي . وقد بدا للكثيرين من المراقبين أن "ثقافة المنظمة" ربما هي التي منحت اليابان تفوقها التنافسي ؛ ولذلك أصبح هذا سببًا جيدًا لدراستها ، وكان هذا التهديد من اليابان هو الذي صور الثقافة كبند للتسويق . وخلال حقبتي السبعينيات والثمانينيات ، عندما فشلت المعايير التقليدية في تحديد أسباب النجاح الاقتصادي للشركات اليابانية ؛ فقد تزايد المفهوم لهذا النجاح من منظور أنه ظاهرة ثقافية محددة .

وسنرى أن هذه المرئيات الثقافية تثبت أنها ناقصة إلى حد ما من الناحية النظرية : وذلك من منظور إفراط مفاهيمها الاجتماعية . وهذا لا يتطلب طرح مرئيات تقل جوانبها الاجتماعية كبديل لها . والمطلوب - في الحقيقة - هو إعادة تحديدها من مناظير أكثر ترسيخًا على نحو واضح . وسوف يتضح مرة أخرى ، كما اتضح في الخبز الفرنسي التقليدي نوع المخاطرة في التحول إلى بعد أكثر ترسيخًا . وذلك لا ينطوى على إحداث هزة في تشاؤم (فيبر Weber) الثقافي فقط : بل يعني كذلك التخلي عن الإطار الافتراضي للقفص الحديدي للمنظمة المحددة كموضوع للتحليل . وهذا الاهتمام غير العادي بالمنظمات الملموسة ، كموضوعات للتحليل هو الذي له تأثير على خيالنا التحليلي أشبه ما يكون باختناق في حركة المرور الذي يستمر لفترة طويلة .

## اختلاف أشكال المنظمات في مؤسسات شر تي آسيا :

## (حدود نظريات العمل الاقتصادي ذي الجوانب الاجتماعية الأقل)

تشكلت نظرية (شاندلر ۱۹۹۲ Chandler من المواد التاريخية المرتبطة بالولايات المتحدة ، وكانت - ضمنيًا - بمنزلة نظرية تقارب : أى أن المجتمعات الأخرى عندما تسمى بنياتها التحتية الاقتصادية وفقًا للبنى التحتية الأمريكية ، فإنها ستقوم - مع اختلافات تسويقية محددة - بتبنى الحلول نفسها لمشكلات الأعمال المشتركة ، ويكتشف (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت ۱۹۸۸ م-۱۳) أن اليابان وكوريا الجنوبية وتايوان تتشابه فيما بينها من خلال منظور المتغيرات التى يركز عليها شاندلر :

أولاً: إن أنظمة النقل والاتصالات في البلدان الثلاثة متطورة بصورة جيدة ، كما أنها حديثة وتفوق إلى حد بعيد ما كانت عليه أنظمة النقل والاتصالات بأمريكا في القرن التاسع عشر . كما أن أنظمة النقل والاتصالات الخارجية متطورة بصورة جيدة كذلك . ثانيًا ، إن البلدان الثلاثة تمتلك أسواقًا داخلية نامية منمية للمنتجات بالكميات الكبيرة ، وقد فاق مستواها أسواق أمريكا في القرن العشرين . ولكن الأهم من ذلك أن لجميع هذه البلدان أسواقًا خارجية واسعة . ثالثًا ، قامت كل من اليابان وكوريا الجنوبية وتايوان بتوفير أو تطوير أحدث وسائل التقنية واستخدامها في القطاعات المناعية المختلفة . هذا المستوى المتقدم من التقنية تحول إلى حد كبير عن ذلك الحد الذي ناقشه (شاندلر) . رابعًا ، إن مؤسسات الأعمال التجارية في البلدان الثلاثة تعمل وفق نظريات الربح في السوق . وهي مؤسسات رأسمالية بأي تعريف ؛ إذ هي تمارس حسابات التكلفة ، وتعتمد على العمالة الحرة ، وتنمو من خلال استثمار رأس المال ،

هذه الأقطار كانت متقدمة إلى حد كبير من منظور متغيرات (شاندار) الحاسمة على نحو أكبر من تقدم أمريكا في القرن التاسع عشر . ولكنها تتشابه وتختلف فيما بينها بطرق متنوعة جدًا . وتعد المؤسسات اليابانية الكبيرة هي الأقرب في الشكل إلى أنموذج (شاندار) ، ولكنها كانت بنفس المطريقة منذ بداية التصنيع في اليابان ؛ فهي لم تبرز إلى حيز الوجود مع التطور الصناعي ، ولكنها كانت بنفس الشكل الذي اتخذته

منذ البداية ، والمتمثل في سيطرة قلة من العائلات اليابانية على الثروة والتجارة : نتيجة النشاط التجاري للذي تولد في ظل الحكم الوراثي الإقطاعي أثناء حقبة (توكوجاوا Tokugawa) ، أو من المؤسسات التي قامت بعد سقوط الإقطاع وإقامة الدولة اليابانية الحديثة . وفي كثير من الجوانب يمكن القول إن مجموعات التبادل التجاري في السوق اتخذت أشكالاً لما قبل الرأسمالية وأخرى للرأسمالية المبكرة بدلاً من الشكل الرأسمالي المتطور .

وفى كوريا الجنوبية ، فإن الدور القيادى للدولة يجعل من مفهوم السوق أمراً يصعب قبوله ؛ فالمنظمات الكبيرة كانت من صنع الدولة أكثر من كونها نتاجًا للسوق . وترجع أصولها إلى العهد الذى سيطرت فيه اليابان على كوريا الجنوبية قبل الحرب العالمية الثانية ، عندما كانت جوانب سياسة اليابان الصناعية وهيكل منظماتها هى موضوع الاستعارة المؤسسية . أما في سياق كوريا الجنوبية ، وكما لاحظ (لى lee موضوع الاستعارة المؤسسية . أما في سياق كوريا الجنوبية ، وكما لاحظ (لى الأعمال التجارية ؛ فقد كان تعامل الدولة مع عدد صغير من المنظمات الكبيرة في مجال الاقتصاد أسهل من تعاملها مع الكثير من المنظمات الصغيرة ، خاصة عندما تكون توجيهات الدولة سائدة ، وثقة الجمهور في استثمارات السوق الرأسمالية متدنية . ووظلت القدرة على الحصول على تفسير قريب لسياسة الدولة ضرورية لمارسة الأعمال في كوريا الجنوبية . وكما يورد (لى) ، فقد تكون منظمات كوريا الجنوبية اليوم أكثر مقارنة بحالة المؤسسات اليابانية خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي .

وفى حين أن الجوانب المتعلقة بالحجم والتقسيم فى كل من كوريا الجنوبية واليابان يمكن أن يقال بأنها تتفق مع نظرية (شاندلر) ، إلا أن هذه الحالة لا تنطبق على تايوان . فبدلاً من وجود التكامل الرأسى والتركيز الاحتكارى من قبل أعداد قليلة ، فإن المريح في تايوان شبكة أعمال منتشرة بدرجة أكبر بكثير مغلفة جزئيًا بالعلاقات الأسرية ، كما هى سمة الأعمال التجارية الصينية فيما وراء البحار فى منطقة المحيط الهادى - أو ما يعرف بالباسيفيك (ردينج Redding ١٩٩٠م) ، والشبكة المعقدة من العلاقات التعاقدية وائتى بندر أن تأخذ تلك الصيغة الرسمية ، إنما تربط الشركات التى تقوم بتصنيع أجزاء المكونات المختلفة لمنتج مكتمل ؛ حيث يتم ذلك الربط من خلال علاقات بتصنيع أجزاء المكونات المختلفة لمنتج مكتمل ؛ حيث يتم ذلك الربط من خلال علاقات

السوق بدلاً من الخضوع لهيكل تنظيمى . وعلى سبيل المثال ، فالصناعتان اللتان تشارك فيهما تايوان بنصيب كبير على المستوى العالمي هما صناعة الدراجات والتلفزيونات ، وكلاهما يتم تصنيعه من خلال علاقات السوق القائمة على السيطرة العائلية الخاصة والتمويل خارج بورصة الأوراق النقدية ، وتكامل المجموعات المسيب ، والتقاعد من الداخل ، على المدى القصير والمرن وذلك تحت إدارة شبكات أبوية كما يورد (هاميلتون Hamilton) و(بيجارت P۹۸۸ Piggart) ، وبالإضافة لذلك ، فإن التكامل الرأسى تعوقه إلى حد ما ملكية الدولة والحزب الحاكم (الحزب الوطني) وتشغيلهما لمجمع صناعى محتكر للصناعات التى تسير في اتجاه معاكس لذلك التيار . (نومازاكي Numazaki على وشك الظهور) .

وهناك جدل حول مدى انتشار بعض هذه الخصائص بالقدر الذى يورده (هاملتون النعشائد المستمدة من (ابيجارت ١٩٨٨ Biggar) ؛ فالبيانات التى ينظرون فيها مستمدة من طبعة ١٩٨٥ –١٩٨٦ مموعات الأعمال فى تايوان . وفى هذا الصدد ، فإن الباحثين يعتمدان إلى درجة كبير جداً على القرارات الصادرة من محرريها ؛ فتغيير نسبة كميات الأسهم المتعددة المهيمنة ، أو تحديد ذوى القربى المعنيين بتسجيل الشركة الموجودة ، أو مؤسسات المجموعة والبيانات كلها خاضعة إلى تفسيرات مختلفة . والأبوية كمبدأ من مبادئ الأعمال فى تايوان وفقًا لما أورده (نومازاكى Numazaki والأبوية كمبدأ من مبادئ الأعمال فى تايوان وفقًا لما أورده (نومازاكى الموان ، والإضافة لذك ، فالشبكات الموجودة ليست عائلية فحسب . وكما يورد (نومازاكى السعتمال فى تايوان ، ويالإضافة لذك ، فالشبكات الموجودة ليست عائلية فحسب . وكما يورد (نومازاكى ١٩٨٧ مام ١٠٠٠) هنالك بنفس القدر من الأهمية شبكات منشأة حول المناطق والقرى المحلية . وتكون هذه المحليات شبكات مجموعات متبادلة مرتبطة ببعضها البعض بشبكات معقدة من ترتيبات الشراكة ، التى غالبًا ما تجسدها قواعد الوراثة التى تركن بشبكات معقدة من ترتيبات الشراكة ، التى غالبًا ما تجسدها قواعد الوراثة التى تركز بشبكات معقدة من ترتيبات الشراكة ، التى غالبًا ما تجسدها قواعد الوراثة التى تركز بشبكات معقدة من ترتيبات الشراكة ، التى غالبًا ما تجسدها قواعد الوراثة التى تركز بشبكات معقدة من ترتيبات الشراكة ، التى غالبًا ما تجسدها قواعد الوراثة التى تركز

وفي تايوان يبدو أنه من النادر أن تحاول عائلة ناجحة في أعمالها القيام بالتكامل الرأسي للسيطرة على السوق . والإستراتيجية النموذجية البديلة لذلك هي التنوع ببدء إنشاء مجموعة من الشركات غير المرتبطة ببعضها البعض ، والتي تشارك في دفاتر الحسابات أو الإدارة (هاميلتون Hamilon وبيجارت ١٩٨٨ Biggart) ، وهذان

الباحثان يوردان البحث المعد من قبل خدمة معلومات الائتمان الصينية ، (زونجوا زينجنسو Zhongua Zhengxinso) التي توضح أن (٩٩٪) من بين المنظمات الكبرى الست والتسعين مملوكة وتدار من قبل المجموعات العائلية ، وبالإضافة إلى تلك الشركات التي تسيطر عليها العائلات ، هناك مجموعات كثيرة من الشركات مرتبطة بالعائلات ، وتشتمل على ائتلاف غالبًا ما يكون متمركزًا في شراكات بين العائلات ، بدلاً من أن يكون تحت سيطرة العائلات (١٩٨٧م : ١٨-١٩٩) . والكثير من هذه الشركات تدين بوجودها للدولارات التي تضخ فيها كجزء من الحائط ضد الشيوعية التي سعت برامج الولايات المتحدة إلى إنشائه بعد الحرب العالمية الثانية ، وبعد قيام جمهورية الصين الشعبية ، ورغم أن الشركات قد تتسم بالوراثية ، فإن ملاحظات (نومازاكي ١٩٨٥ المال جاء من ما وراء البحار ، كما أنه لا يتناقض مع الحاضر مدخلات ضخمة من رأسمال جاء من ما وراء البحار ، كما أنه لا يتناقض مع الحاضر حيث تتدفق الاستثمارات في تزايد من الشركات اليابانية المتعددة الجنسيات مثل : ماتسوشيتا (في مجموعة تايوان الوطنية للأجهزة الكهربائية) ، ونيسان (في مؤسسة يولونج موتور للسيارات) .

وإذا كانت تايوان واقعًا مناقضًا لحجج (شاندار) فإنها أيضًا تتعارض مع حجج (وليامسون Williamson ) ؛ فتكاليف المعاملات التجارية غير العقلانية وغير الكفؤة توجد بقدر كبير في تايوان .

أولاً ، إن النمط العادى الذى تحوز به مجموعات الأعمال على الشركات هو بدء أعمالها في مجالات ممتدة من الاقتصاد . وغالبًا ما تظل هذه الشركات ما بين صغيرة إلى متوسطة الحجم ، وليست بالضرورة أن تكون متكاملة مع حيازات المجموعة الأخرى (حتى لأغراض المحاسبة) ، وهي تتعاون إلى حد كبير مع الشركات خارج حيازات مجموعة الأعمال . وبهذا فإن الحيازة على الشركات تمثل شراء الأسهم في الأسواق الجديدة ، بدلاً من محاولات خفض تكاليف الصفقات الشرائية بين الشركات التي كانت متعاقدة مع بعضها البعض في السابق .

ثانيًا ، إن عدم الطمأنينة سمة ثابتة في بيئة الاقتصاد التايواني ، فالشركات العائلية و من بينها الكثير من الشركات التي ليست أكبر من حجم العائلة الممتدة ، قد لا تكون لها المقدرة أو الوسيلة ـ عادة ـ للبحث عن المعلومات حول الطلب في أسواق الصادرات الخارجية أو توقعات ذلك ؛ فهي تنتج البضائع ، أو هي على الأرجح تنتج أجزاء منها من أجل المقاولين التي لها معهم علاقات مستمرة ، والذين يعتمد عليهم في الطلبيات المتعاقبة . والمعلومات التي تتلقاها حول الطلب على المنتج معلومات من الدرجة الثانية أو الثالثة وقاصرة على الحاضر . وفي الحقيقة ، فإن المعلومات الخاطئة والتسويق الضعيف تعد شائعة ، كما يدل على ذلك معدل إفلاس الشركات العائي في تايوان (هاميلتون (هاميلتون (هاميلتون Hamiton) .

وإذا كنا سنتبع (وليامسون): فإنه - ومع الأخذ في الاعتبار هذه الظروف غير الفعالة للمعاملات التجارية - يمكننا أن نتكهن باتجاه واضع نحو ظهور التكامل الرأسي إلى حيز الوجود ، وخاصة من جانب شركات العائلات الكبيرة . ولم يجد (هاميلتون Hamiton) و(بيجارت Biggart) دلالة على حدوث مثل هذا التركيز . وليست كذلك هي الحالة التي يتعامل فيها المرء مع متغير إقليمي طاغ الشكل القياسي المنظمة . وإذا ما تناول المرء النموذج الأصلي للمؤسسة الأسيوية الناجحة ، فبدون شك سيتمثل هذا النموذج في المؤسسات اليابانية الكبيرة المشهورة . أما إذا تناول المرء هيكل المنظمات اليابانية الكبيرة : فإنه سيكتشف أنه يختلف إلى حد كبير عن ذلك الشكل التقسيمي الذي استقى تفاصيله كل من (شاندار ١٩٧٢ حمام ١٩٧٧م) ، واليابانية الكبيرة : فإنه سيكتشف أنه يختلف إلى حد كبير عن ذلك الشكل و (وليامسون Donaldson) من نموذج الولايات المتحدة ، كما يرى (كلارك ١٩٧٩ Clarkم) . وبالإضافة لذلك ، فإن (هاميلتون الولايات المتحدة ، كما يرى (كلارك ١٩٧٩ Clarkم) قد برهنا أن تلك التفاصيل تختلف بشكل ملحوظ عن مؤسسات شرقي أسيا الأخرى .

وفى المجالات التنافسية المترافقة فى الاقتصاد اليابانى ، قد يكون من غير المناسب اعتبار المنظمة وحدة التحليل بالمعنى المفرد ؛ فالمنظمات لا تقف وحدها ككيانات قانونية تشتمل على أناس محددين من الموظفين الأعضاء فى المنظمة ، ويشير (كلارك Clark ١٩٧٠م : ٩٥-٩٦) إلى رسوخ المنظمات اليابانية فى شبكة من العلاقات المؤسسية

أشبه بمجتمع صناعى يشمل تلك المنظمات بأسرها ، وكما يلاحظ (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت Biggart) "أنه إذا نظر المرء إلى الشركات الفردية : فإنه لا يستطيع الإلمام بمجموعة المؤسسات الاجتماعية والسياسية الحاسمة والتي تعمل على تكامل الاقتصاد".

والوحدة الأساسية في تحليل المؤسسات اليابانية هي شبكة الشركات ذات العلاقات المتداخلة (هاميلتون Hamilton وبيجارت ١٩٨٨ Biggart ، وسيؤخذ الكثير من هذا المصدر فيما يتعلق بما يلي) ، التي تنتمي لها كل شركة . وتُعرف هذه الشركات بمجموعة المؤسسات (كيفس Caves ويوكوسا ١٩٧٦ Uekusa ، ويمكن الشركات بمجموعة المؤسسات (كيفس caves ويوكوسا ١٩٧٦ التي تحدث أفقيًا بين مجموعة من العلاقات التي تحدث أفقيًا بين مجموعة من الشركات الكبيرة ، وهذه الشركات تختلف فيما بينها من حيث الحجم والمكانة رغم أن جميعها كبيرة نسبيًا وذات مكانة (كلارك ١٩٧٨ Clark ) . ويصف (دور ١٩٥٣ م ٢٧٠٤) خصائص الشبكة بأنها علاقات تعاقدية بين متساويين ، عندما تمتد المنظمات إلى عدد متساو من الأسواق المتنوعة والقطاعات الصناعية (فوجل عندما تمتد المنظمات إلى عدد متساو من الأسواق المتنوعة والقطاعات الصناعية (فوجل الشركات غير المتساوية (دور ١٩٥٣ م ٢٥٠٤) ، ترتبط من خلالها الشركات ذات الحجم الكبير والمتوسط بالشركات الكبيرة الأخرى ، وكلا النوعين من مجموعات الشركات يجعل من الشركات المركزية واتحاد الشركات الكبيرة اللاعبين الرئيسيين في الاقتصاد الياباني (هاميلتون Hamilton وبيجارت Bayant الكبيرة اللاعبين الرئيسيين في الاقتصاد الياباني (هاميلتون Hamilton) . « وكلا النوعين من مجموعات الشركات الكبيرة اللاعبين الرئيسيين في الاقتصاد الياباني (هاميلتون Hamilton وبيجارت Biggar ، « وكلا النوعين من مجموعات الشركات الياباني (هاميلتون Hamilton) . « وكلا النوعين من مجموعات الشركات الكبيرة اللاعبين الرئيسيين في الاقتصاد الشركات الكبيرة اللاعبين الرئيسيين في الاقتصاد الشركات الكبيرة اللاعبين الرئيسية في العلاقات المؤبيرة اللاعبين الرئيسية في العلاقات الكبيرة اللاعبين الرئيسية في العلاقات المؤبيرة اللاعبين الرئيسية في العلاقات المؤبيرة الكبيرة الكبيرة اللاعبين الرئية واتحاد الشركات الكبيرة اللاعبين الرئيسية في الاقتصاد الشركات الكبيرة اللاعبين الرئية واتحاد الشركات الكبيرة اللاعبين الرئية واتحاد الشركات الكبيرة اللاعبيرة اللاعبيرة اللاعبيرة اللاعبال المؤبيرة اللاعبيرة اللا

هنالك نوع من مجموعة الشركات يرتكز على مجموعات التبادل في السوق ، وهي المعادل فيما بعد للشركات الأسرية ما قبل الحرب . وعادة ما يتكون هذا النوع من مجموعات شركات في أعمال غير مرتبطة ببعضها البعض تربط بينها البنوك المركزية ، أو الشركات التجارية (كلارك ١٩٧٩ م - كيفز Caves ويوكوسا ١٩٧٩ لوجام - الشركات التجارية (كلارك ١٩٨٨م - وقبل إعادة بناء اليابان ما بعد الحرب كانت هذه الشركات تحت سيطرة العائلات المؤسسة من خلال شركات قابضة . واليوم هنالك ست مجموعات رئيسية متمركزة في (ميتسوبيشي Mitsubishi متيسوي (Mitsu) ، و (سان وا Sanwa) ، و (سان وا Sanwa) ، و (سان وا Sanwa) ،

ويتمثل النوع الآخر من المجموعات في مجموعة العلاقات المترابطة رأسيًا التي توجد بين ما حلله (أبجلن Abegglen) و (ستوك ۱۹۸۵ مام) باعتباره "كيشا" كيشا" وفروعها المرتبطة بها . هذه "الكيشا" أو المجموعات المستقلة تتكون من الشركات ذات الأسماء الكبيرة التي تشتمل على المصنعين الرئيسيين . وترتبط هذه المجموعة من خلال مقاولات ممتدة من الباطن بشركات مستقلة أصغر تعمل على "حماية" المنظمات الكبيرة . وتؤلف (الكيشا Kiggo Shuden) و (كيجيو شودان Kiggo Shuden) مراكز للقوى السائدة للمجموعات المستقرة نسبيًا (هاميلتون Hamilton وبيجارت ۱۹۸۸ Biggart (وبهذه المناسبة ، فإن (يوئيدا ۱۹۸۷ Ueda) وهو أحد الباحثين البارزين في هياكل المؤسسات اليابانية ، يرى أنه ليس من السهل إخضاع المؤسسات المستقلة وتلك التي تنتمي لبعضها البعض لتلك العلاقات نفسها) .

وفي داخل إطار تلك المنظمات ، يتم تنظيم مصادر التصويل المستقرة وتوزيع الأسهم ، بالإضافة إلى المسائل العامة الخاصة بالسياسة الإستراتيجية ، والذي بعد هامًا بوجه خاص هو تلك العلاقة بين سوق رأس المال والتصنيع : فالمصنعون يحتاجون للحصول على قروض طويلة الأجل ، وإصدار أسهم جديدة لتمويل الاستثمار الإستراتيجي: للإبقاء على نسبة مناسبة للفائدة على المديونية ، وإن المؤسسات المالية : إذ تتعامل في النقود أو تحويل الأصول إلى نقد ، فإنما تسعى لمنح قروض قصيرة الأمد ذات فوائد عالية على مدى سنوات لتسديد المديونية في أي وقت ، في حين أن المستعين يحتاجون إلى قروض طويلة الأجل بمعدلات فائدة منخفضة أو رأسمال استثماري مستقر . ومن وجهة نظر المستعين ، فإن هذه المشكلة تتطلب إجراءات مؤسسية تخضع المنطق المالي للتصنيم . وفي اليابان كانت العلاقة المناسبة في الماضي قد تحققت من خلال السيطرة الواضحة على البنوك بحيث حوات المبالغ شبه العامة مباشرة إلى التصنيع ، وكذلك من خلال الروابط المؤسسية القوية من جانب مجموعات (كبجبو شودان Kiggo Shudan) . وقد اشتملت ثلك الروابط على نظام حملة الأسهم المستقرين من بين أولئك الذين يأخذون الأسهم الجديدة الصادرة من الشركات المصنعة ، ويتعهدون بعدم المتاجرة فيها . وفي خلال السنوات الأخيرة أصبحت هذه العلاقات ـ إلى حد ما ـ أضعف مما كانت عليه خلال السنوات المبكرة من إعادة التعمير

والنمو فيما بعد الحرب ؛ فقد بدأت العديد من الشركات في الاعتماد أكثر على سوق الأوراق المالية ، والأموال التي يتم الحصول عليها من الداخل (كوساى وأوجينو Kosai الأوراق المالية ، وعلى كل حال ، فإن البنوك ومصادر التمويل الداخلية يمكن أن تتكون من خلال طرق التقديرات الاقتصادية الموجودة على مستوى المؤسسة ،

وقد تم تحقيق تكامل مماثل في كوريا الجنوبية ، ولكنه تم باليات مختلفة ، وهنا ، فإن مجموعة المؤسسات التي تعرف بـ (الشيبول Shaebol) عادة ما تكون مملوكة لشخص واحد أو لعائلة واحدة أو تحت سيطرة شخص واحد أو عائلة واحدة ، وهي ـ عادةً ـ تعمل في قطاع صناعي واحد . ولا تعتمد هذه المنظمات على التعاقد من الباطن ، ولكنها تضم معظم منتجى المكونات التي يتكون منها المنتج الكلي ، وفي حين أن السيطرة في اليابان تخضع للمفاوضات بين الشركاء في المنظمة ، إلا أنها موهدة في كوريا الجنوبية . ويبدو أنها تصبح - كذلك - موضوعًا للتسبير السياسي القوى ، ويرتبط دعم الدولة القوى بقدرة المنظمة على الحصول على قروض رأسمال من قطاع البنوك. وفي السبعينيات دفع هذا التسيير من قبل الدولة رؤوس أموال ضخمة إلى صناعات كبيرة جديدة (جونز Jones وساكونج Jones م ١٩٨٠ ام ١٠٩-١٠٩) . وفي حين تحقق الاستقرار المالي في اليابان عن طريق الأسهم المشتركة ذات التنظيم العالى ، إلا أنه تحقق في كوريا عن طريق السيطرة العائلية والتمويل ، بالإضافة إلى الروابط الواسعة مع المؤسسات المالية التي تسيطر عليها الدولة ، وهي المصدر الرئيسي لرأس المال من الخارج: ولذلك، فإن للدولة دورًا حيويًا من خلال قطاع البنوك. كما أن الاقتصاد غير الرسمي لسوق الأوراق المالية غير معروف في كوريا الجنوبية . وتورد التقديرات الحالية أن تلك السوق غير الرسمية هي مصدر (٣٥٪) من جملة قروض البنوك (نومازاكي Numazaki) ، ويوضع (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت ١٩٨٨ Biggart) أنه وبحلول عام ١٩٨٥م كانت هناك (٥٠) شركة كانت تسيطر على (٥٥) شركة فيما بينها ، وقد سبطرت الأربع الكبري من بينها على (٥٤٪) من الناتج القومي الإجمالي خلال السنة نفسها . وخلال السنة الماضية سيطرت الشركات الخمسون الأولى على ما قيمته (٨٠٪) من الناتج القومي الإجمالي .

وسيطرة العائلة أو الأفراد على الشركات (Shaebol) تؤكد استمرارية الهدف والملكية من خلال وساطة الشركات القابضة الرئيسية ، هي ليست مستقلة استقلالاً تامًا كمراكز للحسابات الاقتصادية ، شأنها في ذلك شأن مجموعة الشركات اليابانية ؛ إذ هي تدار من قبل الدولة الكورية مباشرة من خلال وكالات التخطيط والإشراف المائي ، كما أنه تعتمد في تمويلها على بنوك الدولة والشركات التجارية المملوكة لها (هاميلتون كما أنه تعتمد في تمويلها على بنوك الدولة والشركات التجارية المملوكة لها (هاميلتون المسات قطاع عام كبيرة ، والقليل من الشركات الكبيرة الناجحة خارج إطار مؤسسات قطاع عام كبيرة ، والقليل من الشركات الكبيرة الناجحة خارج إطار الشيول Shaebol ، والقليل من المتعاقد من الباطن بين الشركات .

وتتسم تايوان كذلك بسيطرة العائلات على الشركات . وتوصف الشركات هناك إما بأنها آجياز وكوى Jiazuquiye عندما تكون مملوكة للعائلات ، وإما "جتواز إنكوى" عندما تكون مملوكة للعائلات ، وإما "جتواز إنكوى عندما تكون مملوكة المجموعات . والشركات المكونة بمصادر تمويل من العائلة هي ذات الأهمية الأكثر . فعلى سبيل المثال ، يورد (أورو وبيجارت Biggart وهاميلتون ذات الأهمية الأكثر . نعلى سبيل المثال ، يورد (أورو وبيجارت ١٩٨٨ طمائلة والأصدقاء . ونتيجة لذلك ، فشركات المجموعات تتداخل روابطها العائلية من خلال تولى أفراد العائلة لمناصب في الشركات المجموعات الأعضاء . وغالبًا ما تكون هذه الشركات شبكة العائلة في الشركات المتعددة الأعضاء . وغالبًا ما تكون هذه الشركات شبكة ومتوسطة والقليل من الشركات الكبيرة (هاميلتون Hamilton وبيجارت Biggart) .

فى المتوسط، فإن حجم الشركات أقل بكثير من حجم الشركات اليابانية الكبيرة أو بالنسبة لشركات كوريا الجنوبية ؛ إذ إن الشركات فى تايوان تتراوح أحجامها ما بين صغير ومتوسط (حدد عدد موظفيها بأقل من ثلاثمائة أو أن أصولها أقل من ٢٠ مليون دولار (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت ١٩٨٨ Biggar ) . وهذه الشركات غالبًا ما ترتبط ببعضها البعض عن طريق العقود غير الرسمية التى تكون شبكات للإنتاج والتجميع والتوزيع ، فى حين أن بعض الشركات تتعاقد من الباطن مع المنظمات الكبيرة ، والتفسير الأساسى لعامل صغر الحجم يرجع إلى قوانين الورثة

التى تجزئ الأصول بتعاقب الأجيال من الوارثين . وخلافًا لما هو سائد فى اليابان وكوريا الجنوبية ، "هنالك مستويات منخفضة نسبيًا من التكامل الأفقى والرأسى ، والغياب النسبى لاحتكار النفوذ من قبل مجموعة قليلة (هاميلتون Hamilton وبيجارت وراحيات المحموعة قليلة (هاميلتون S٦٠)" .

ويبدو أن هناك أدلة كافية توحى بأن هنالك تنوعًا كبيرًا في شكل المنظمات في هذه البلدان الثلاثة شرقي أسيا. هذا التنوع لا يبدو كنتيجة للمواصفات المختلفة لمتغيرات "الكفاءة" بسبب المتلاف المجتمعات ، ويبدو أن المرء لا يتعامل مع تلك الاختلافات الثلاثة التي ترتكز عليها مجموعة المتغيرات نفسها ، وإنما يتعامل مع ثلاث استجابات متميزة لتنظيم العمل الاقتصادي . ففي حالة تايوان تبدو العائلية هي الأعلى درجة ، وفي كوريا الجنوبية يبدو دور الدولة هو الأكثر تميزًا ، وفي اليابان ، كان ظهور شبكات ما قبل الحرب إلى حيز الوجود مرة أخرى هو الاستجابة . والتفسيرات القائمة على أساس السوق ليست كافية لاستيعاب طبيعة بنية المؤسسات في كوريا الجنوبية واليابان وتايوان : فهي لا تشير إلى العمليات المؤسسية التي تعمل في وضوح في كوريا الجنوبية في نموذجها المقلد لليابان باعتبارها دولة مستعمرة لها . ولم يتم النظر في الظروف المختلفة لتكوين الدولة ، أو التفكير العميق في الأعمال في الحالات الثلاث . ففي كوريا جسدت الدولة مجموعات الأعمال الخاصة الكبيرة ، في حين أن تابوان لم تفعل ذلك . وهناك قامت الدولة بتكوين مؤسسات القطاع العام بدلاً من القطاع الخاص . وفي اليابان لم يتم اتباع أي من هاتين الإستراتيجيتين ؛ حيث تم تفضيل التخطيط الموجه . وسنوف يتم النظر في الدور الهام للدولة ونفوذها في إيجاد مؤسسات كبيرة جدًا في كوريا الجنوبية ، وفي الدور الهام لعلاقات القرابة القائمة على الثقة في مؤسسات تايوان الخاصة الأصغر بكثير (على عكس تلك المؤسسات العامة) . وفي حين أن من الواضع أن تكوين المؤسسات في كوريا وتايوان قد تم بعد الحرب : فإن للمنظمات الحديثة في اليابان أصولاً واضحة في فترة ما قبل الحداثة.

## تطبيح تقليد كونفوشيوس على مؤسسات شرقى أسيا : هدود مفاهيم المهل الاقتصادى المفرطة في الجانب الاجتماعي:

الكثيرون من المدافعين عن أهمية الثقافة في فهم المنظمات الاقتصادية بمن فيهم (بيرجر ١٩٨٧ Berger) قد تولد لديهم انطباع جيد حول معدلات النمو الاقتصادي في اليابان وهونغ كونغ وكوريا الجنوبية وتايوان ، وتبدو التفسيرات الاقتصادية وحدها غير كافية لمعالجة مسألة لماذا أصبحت هذه البلدان دون سائر بلدان أسيا الأخرى أو أفريقيا أو أمريكا اللاتينية ، هي الأقطار الصناعية الجديدة ذات النفوذ الكبير كليج Clegg ودينفي Dunphy وردينج ١٩٨٦ Redding) .

سبق أن ناقشنا حدود التفسير الاقتصادى للأبعاد التى أعدت حول تحليل المنظمة من زاوية الكفاءة . وعلى كل ، فقد نتناول تلك التفسيرات الاقتصادية على نطاق أوسع . وعلى سبيل المثال فإن التفسيرات الاقتصادية التى تؤكد بداهة على العمالة الرخيصة أو الدعم الحكومي أو تكاليف النقل المنخفضة للأسواق الرئيسية كعوامل تفسير نجاح اقتصاديات شرقى أسيا ـ إن هذه التفسيرات تتمتع بقدر معين من المعقولية في تفسير الأداء الاقتصادي . ولكن هذا التفسير محدود ؛ إذ يبدو ـ على أساس هذه المعايير ـ أن ليس هناك سبب في أن بلدان أمريكا اللاتينية المثقلة بالديون لم تحقق نموًا اقتصاديًا أكثر من الذي حققته بلدان شرقى آسيا خلال الفترة المباشرة لما بعد الحرب .

وغالبًا ما ترى دول شرقى أسيا الصناعية الجديدة أن اقتصادياتها موجهة بدرجة عالية نحو السوق ، وأنها منظمة بإحكام حول أليات السعر ، ولديها ميل إلى المغامرة من أجل الربح ، وأنها ذات وفورات داخلية عالية ، ويها أسواق عمل حرة ، ورغم أن هذه العوامل لا تنطبق على جميع فئات الاقتصاديات ، إلا أن هذه العناصر تبدو منسجمة بالضبط مع المفهوم اللبيرالي للممارسة الاقتصادية ، ونتيجة لذلك ؛ فقد تم الاهتمام بصورة ثابتة بأحوال السوق ، مع التركيز على بعض الظواهر مثل سياسات الصادرات التي تتطلب أعدادًا كبيرة من العمالة واستثمار قليل نسبيًا للسلع الرأسمالية ، وتوافر ظروف التجارة الحرة للمصدرين ، وسياسات ذات أطر محددة لعدل الفائدة ، ومساندة الزراعة والتعليم ، والوقوف في وجه النقابات . وفي حين أن

النظر في هذه المسائل يوفر ميزة تفسير الكيفية التي أصبحت بها هذه الدولة قادرة على التصنيع السريع ، إلا أنها لا تركز بالتحديد على التوجه الناجح لهذه الدول في التصدير .

وقد فُسرُهذا التوجه الناجح في التصدير في براعة ؛ فقد أُرْجِعَ إلى عوامل ندرة الواردات مثل انعدام الموارد الطبيعية والأرض وعدم توافر الأسواق الداخلية ، على الأقل فيما يختص بالمدن الكبيرة . ولقد اعتبرت مزية الانعدام التام الموارد الطبيعية عاملاً في نجاح اليابان كدولة مصدرة ، وتزداد براعة التفسير فقط في ظل عدم معقولية هذه التفسيرات ، فعلى الرغم من أن فكرة أن الدول ليس لديها فرصة للاستمتاع بالخيارات ، وأنها مجبرة على التصدير وإلا ستفنى - رغم أن هذه الفكرة جذابة بداهة ، إلا أنه لا يزال هناك الكثير من الأفكار التي قد ينطبق عليها ذلك ، ولكنه لا يحدث ظاهريًا . وقد سمعت الكثير من التفسيرات التي اكتشفت حدود العوامل الاقتصادية لهذا النجاح إلى تفهمه من خلال عناصر ثقافية بحتة (وعلى سبيل المثال ، بالنسبة لليابان يمكن الرجوع إلى أبجلين المحوياء م ١٩٤٨ هـ١٩٤٩ م بنيديكت Benedict مثال مبكر لهذا التفسير الثقافي) .

وقد كان هناك تركيز على السياق الثقافي لبلدان شرقي أسيا التي شهدت إدارة ناجحة الموارد . وقد حددت خصوصية هذا السياق من منظور ترسيخ ثقافة اقتصادية محددة بدرجة كبيرة . والذي تتسم به هذه الحجج هو استخدام الاتجاهات الثقافية والمؤسسات المنتشرة التي كانت سائدة لزمن طويل والتي عرفت بأنها مصدر نجاح بلدان شرقي أسيا . وفي حالة بلدان شرقي أسيا أصبح هذا التفسير مستخدمًا بصورة متزايدة من خلال منظور ما عُرف بـ "فرضية ما بعد الكونفوشية". وقد تم تحليل الفرضية الكونفوشية من قبل (هيرمان كان المعالم المدان الذي رأى أن نجاح المنظمات في اليابان وكوريا وتايوان وهونغ كونغ وسنغافورة ، يرجع إلى حد كبير إلى سمات رئيسية معينة يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة ، والتي ترجع إلى التربية في التقاليد الكونفوشية ، والسمات التي ركز عليها هي العائلية والطاعة . ويمكن الحصول على معلومات عن الحجة العامة التي تتناول مضامين الإرث العام ويمكن الحصول على معلومات عن الحجة العامة التي تتناول مضامين الإرث العام المعد الكونفوشية ، بالرجوع إلى مصادر مثل (ردينج Redding) في كتابه :

الصينيون فيما وراء البحار" ، و (سيلين Silin ١٩٧٦م) في دراسته حول تايوان ، و (ساها ١٩٨٨م-١٩٨٠م) في دراسته حول اليابان .

ومؤسس الكونفوشية هو الحكيم الصينى (كونفوشيوس) الذى عاش فى الفترة من (٢٥٥–٤٧٩) قبل الميلاد . ومن الناحية التقليدية ، كانت فكرة الكونفوشية تقوم على الاهتمام بقيام الشخص بأداء واجباته بطريقة صحيحة وبسلوك مؤدب وخاصة تجاه العائلة ؛ وذلك على أساس الاحترام العميق للأعراف الاجتماعية السائدة . وكانت شخصية الفرد تُبنى وفق مبادئ الكونفوشية ، وقد أسست الكونفوشية بصورة صرفة على قواعد السلوك ، والتي كانت خصائص ضرورية للطبقة الحاكمة في الصين . وقد وفرت الكونفوشية لهذه الطبقة ثقافة تربوية مناسبة . والكونفوشية ومن خلال اهتمامها بالطقوس والنظام وموروثها ذي التأثير الكبير ، كانت تقف بشدة ضد الفردية ؛ فقد أضفت الشرعية على وجود صفوة بيروقراطية ملتفة حول ثقافة معقدة تتمتع بها الطبقة الحاكمة .

وقد نمت الكونفوشية الجديدة في اليابان للفترة ما بين (١٦٠٠م-١٨٦٨م) تحت رعاية نظام الحكم الوراثي لعائلة توكوتاوا . وكان التأكيد على النظام الاجتماعي والوئام والولاء للكونفوشية الجديدة هو الذي جذب الطبقة الحاكمة لتسعى لتهدئة البلاد . وتتيجة لذلك ، فقد تمت تنمية الكونفوشية الجديدة كحركة محلية أصيلة رغم أن بذورها في الصين ، وتقول بعض المصادر الموثوق بها أن الكونفوشية قد أعيد بعثها أو على الأقل اكتشافها بعد أن أطاحت الثورة في اليابان بأسرة (توكوجاوا Tokugawa) في عام ١٨٦٨م ، ولكنها هذه المرة أعيدت على أيدي الصناعيين الذين كانوا يبحثون عن فكر يتصدون به للصراع الذي جسده التصنيع الرأسمالي السريع ؛ فأوامر الكونفوشية الجديدة بالجماعية والوئام قد خُصصت لهذه المهمة ، وقد تم ذلك على وجه الخصوص بعد تبنى القوانين المبكرة للمصانع في عام ١٩١١م في اليابان ، والتي كانت قاصرة على الاستغلال غير المقيد ، وبعد الحرب العالمية الأولى ، زادت حدة الصراعات بظهور الاشتراكية والنقابات العمالية ؛ حيث قام رجال الأعمال بتنشيط الكونفوشية مرة أخرى ضدها ، مع التركيز على روح العائلة والعلاقات الاجتماعية المتناغمة ، وقد كان الضغط في هذا الاتجاه من خلال رواد في الأخلاق والصناعة ، المتناغمة ، وقد كان الضغط في هذا الاتجاه من خلال رواد في الأخلاق والصناعة ،

مثل (شيبوساوا إلتشيى المحتمع المونفوشية كانت هي الفكر الوحيد المتداول؛ فقد الوفاق. ومن الخطأ الفرض بأن الكونفوشية كانت هي الفكر الوحيد المتداول؛ فقد كانت هنالك عناصر فكرية أخرى بما في ذلك الأفكار الليبرالية كتلك التي عجلت بها مدرسة (كيو) للأعمال. وفي حقبة ما بعد الحرب، تخلي بعض اليابانيين من الصفوة عن الكونفوشية بعد تراجعهم عن بعض الأفكار التي لم تضعفها الهزيمة فحسب، بل أيضاً أضعفتها الإدارة الحديثة التي فرضتها القوات الأمريكية المنتصرة، وهذا هو متغير ما بعد الحرب الذي بدأ في اليابان، ثم لاحقًا في مكان آخر شرقي أسيا الذي أطلق عليها ما بعد الكونفوشية.

وقد يميل المرء وفقًا لهذا الوصف إلى الاعتقاد بأن الجانب الوحيد المشترك بين الكونفوشية التقليدية وما بعد الكونفوشية هو التركيز المشترك على العائلية والجماعية ، كما هى محددة من منظور العائلة ، والتركيز على التربية القيادية ، كوسائل تعمل على تعزيز تروة العائلة ؛ فالصفائية ونكران الذات والفضائل الدنيوية الأخرى تبدو غير متوافرة . كما أن هناك تركيزًا أكثر على الصفات التي تعتبر فضائل رئيسية ، كما حددتها الكونفوشية ، وهي التي قد يتوقع أن تؤدى إجادتها وممارستها إلى المساهمة في تحقيق نظام اجتماعي مستقر .

والكونفوشية تقليد حى ، ويلاحظ (ردينج Redding) أن هذا التقليد لا يزال يُبَث فى العائلة والمدرسة فى المجتمعات الصينية فيما وراء البحار . ففى العائلة يتضع هذا التقليد فى إستراتيجية تنشئة الأطفال أثناء الأعوام الخمسة الأولى من أعمارهم : حيث يتم الاعتماد على العائلة إلى حد كبير جداً . وبعد سن الخامسة تصبح التنشئة أكثر انضباطًا وصراحة . وأخطر تهديد يواجه الطفل هو حرمانه من العاطفة بسبب تعديه على قانون العائلة ، وهو القانون المستمد من المبادئ الكونفوشية ، ويتركز على أهمية طاعة الأطفال للأعراف العائلية . والمبادئ الكونفوشية تدرس كذلك فى المدارس كوسيلة لتحقيق التعامل مع المواقف الاجتماعية الذى يترادف مع المهارات الاجتماعية بالنسبة للصيني . والعقوبة الرئيسية التى يتم تعلمها وتطبيقها هى فقدان ماء الوجه ، وهى القدرة على تعلم الإحساس بالخجل ، إذا ما شوهد الشخص وهو يخرق قانونًا أخلاقيًا .

والمهارات الاجتماعية الخارجية ليظهر بمظهر جيد أمام العالم الاجتماعي . وفي قلب هذا المظهر ، تكمن شبكة المعاني والالتزامات التي تم نسجها من خلال التربية العائلية . فالمجتمع كنظام اجتماعي منسوج من طاعة الوالدين والمسئوليات العائلية والالتزامات تجاه ذوى القربي ، وممتد العشيرة والقرية والحي ، وإلى المجتمع المدنى العريض ؛ فالشخص في أعماقه يثق في العائلة ثقة مطلقة ، وفي العشيرة بدرجة أقل ، وأما ثقته في الأصدقاء والمعارف فتكون بالقدر الذي تتيجه تعابير وجوههم (جوفمان Goffman في الأصدقاء والمعارف فتكون بالقدر الذي تتيجه تعابير وجوههم (بوفمان الموقم كل التوترات التي يمكن أن يتوقعها المرء من هذا الود والاعتماد المتبادلين المنتشرين ، واللذين لا يمكن تفاديهما ، والتعايش مع علاقات خارجية تتسم باللامبالاة وانعدام الثقة ، والتي من غير المستغرب اتسامها بدرجة عالية من الرسميات وما يمليه النفوذ من تحفظ باعتبار تلك الأشياء إستراتيجية رئيسية للتكيف .

وفي حين أنه يمكن الحصول على الرؤية العميقة لطبيعة الكونفوشية المعاصرة وتركيزها على المظهر ، وما يشار إليه أحيانًا "بالعائلية المفيدة" من كتاب (تيموثى مو وتركيزها على المظهر ، وما يشار إليه أحيانًا "بالعائلية المفيدة" من كتاب (١٩٧٨ Timothy Mo (بوند Mo) و (هوفستد القليدية هو العمل (بوند) و (هوفستد) التطبيق الأكثر أهمية لفرضية ما بعد الكونفوشية ، ويعرف (بوند) و (هوفستد) الثقافة بأنها البرمجة الجماعية للعقل ، والتي تميز فئة من الناس عن أخرى ، وقد تمت ضمنيًا في ذلك العمل معادلة فئات الناس بالسكان الوطنيين أو على الأقل بالعينات المستمدة من السكان الأصليين ، والتي تتفق مع خصائصهم ، ومن المفترض أن تختلف الثقافة باختلاف الحدود الوطنية في داخل الموروثات الثقافية المشتركة ، والتي ترتبط بمنظومة الأقطار التي تبرز تشكيلات تجريبية متشابهة من خلال البيانات التي يتم جمعها حول السمات الثقافية .

ومن الناحية المنهجية ، فإن هذه المنظومات المشتركة أينما تمت ملاحظتها ؛ فإنها تستمد من إجابات نمطية متشابهة للأسئلة حول السمات الثقافية التى تُطبَق على عينات منسجمة من الأشخاص من عدة شعوب مختلفة ، حيثما تم كشف هذه الإجابات النمطية من خلال تحليل العنصر ، وقد اكتسب برنامج البحث قوة دافعة من دراسة

(هوفستد ١٩٨٠ Hofstede) حول "نتائج الثقافات" وقد تم وصنف أربعة أبعاد اشتملت على تحفظات أصحاب النفوذ بدرجات أعلى إلى أدنى ، والفردية إلى الجماعية ، والذكورة إلى الأنوثة ، وتجنب الشك بدرجات عالية ومنخفضة كما وصفها (هوفستد ١٩٨٠ Hofstedeم) بأنها أبعاد ثقافية عالمية يمكن على أساسها ترتيب الاختلافات في الثقافات الوطنية . ونتيجة لذلك ، فإنه يمكن تصنيف الأمم المختلفة وفقًا لاستعمال يعض الافتراضات الجربئة والمحفوفة بالمخاطر الخاصة بالتجانس الثقافي والتماسك الوطنى . وامتداد برنامج البحث إلى شرقي أسيا من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المستقلة في "مسح القيم العينية" ؛ قد لفت الانتباه إلى تشكيل ثقافي لعينات الطلاب في اثني وعشرين قطرًا . وهذه المرة لم تكن تلك قيمة ثقافية عالمية ، بل شيئًا اتسمت به بلدان شرقي آسيا على وجه الخصوص . وفي حين أن ثلاثة من الأبعاد الأربعة التي وجدها (هوفستد Hofstede) في بيانات دراسته الكثيرة (استمدت من ملفات موظفي أي بي أم IBM) فهي قد تكررت في هذه الدراسة ؛ حيث تم عزل عنصر أخر تمامًا ؛ فقد غاب تجنب الشك المرتبط بالقيم المطلقة مثل الحقيقة"، ويدلاً من ذلك فقد تم عزل بُعد أطلق عليه "الديناميكية الكونفوشية" . ويبدو أن هذا البُعد مرتبط بالقيم الموزعة حول توجهات الجوائب القاعدية للتفسيرات المعاصرة للتوجهات المستقبلية لتعاليم الكونفوشية ؛ فالقطب الإيجابي لهذه التعاليم قد ركَّز على عقلية ديناميكية موجهة للمستقبل ، في حين أن قطبها السالب قد ركّز على عقلية أكثر جمودًا وموجهة نحو التقاليد (على الرغم من أن توريع القيم لم يكن قاصرًا على الثقافات الكونفوشية ، فقد كانت النقاط في مقابلها عالية) . والأقطار التي حظيت بنقاط عالية في هذا البعد تمتعت بأعلى درجات النمو الاقتصادي خلال السنوات العشرين الماضية . ولم تكن هذه القيمة الكونفوشية ضمن القيم التي سبق عزلها » والمرتبطة بالنمو الاقتصادي ؛ إذ بدا في الأساس أن هناك اهتمامًا ملحوظًا لأهمية "ترتيب الوضعية" في تكوين العلاقات الاجتماعية والتركيز على المواظبة وإدارة الموارد بحرص والإحساس القوى بالعار، وقد اتضحت أهمية هذه الأشياء في نجاح اقتصاديات اليابان وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ وتابوان وسنغافورة في سياق السياسات والأسواق الاقتصادية لهذه البلدان ، وينفرد الغرب بعدم الطمأنينة ، في حين أن بلدان الشرق تتفرد بالديناميكية الكونفوشية ، وفي حين أنه ينظر للأولى بأنها تبحث عن الحقيقة ، قبإن الأخبرة تتعامل مع البحث عن

الفضيلة . ووفقًا لما ذكره (بوند وهوفستد) ، ففى حين أن البحث عن الحقيقة كان ميزة اجتماعية : فقد أصبح فى الماضى القريب تبعة مقارنًا بالبحث العملى عن الفضيلة فى الأشياء التى تعمل ، بدلاً من تلك التى تضم أو تعكس حقائق مطلقة غير محددة الزمان : ولذلك فإن إنجازات شرقى أسيا الاقتصادية تعزى إلى حقائق اجتماعية وثقافية راسخة .

وقد ساعدت الكونفوشية في تشجيع الفرد على ضبط النفس والمواظبة والنمو المعافى كما تسهل الطاعة للمجتمع ، والمنظمة بالتركيز على السلوك الملتزم تجاه رؤساء العمل المستمد من الالتزام الأخلاقي الأوسع ، الذي يحتم أن يكون المرء عضواً محترماً في العائلة ، ولكن الكونفوشية ـ كتفسير اجتماعي أو حتى تنظيمي ـ تعمل بالضرورة بمستوى عال من التعميم . وهي تعمل في أحسن صورها في مجال العمل الاقتصادي المترسخ في شبكة من المؤسسات العائلية ؛ ولذلك فهي تشتمل على أكثر التطبيقات في أعمال العائلات الصينية فيما وراء البحار (ردينج ١٩٩٠ Redding) ، حيث الثقة العائلية المبنية على الالتزامات الكونفوشية تشجع رجال الأعمال على تعيين أعضاء العائلية في وظائف تنفيذية . وهي كذلك لا تعمل خارج شبكة العائلة عند تطبيقها على الشركات ، كما أنها ليست كافية للتحليل عند تطبيقها لفهم الاختلافات بين منظمات شرقي أسيا الاقتصادية ؛ فهي تمثل مستوى عاماً جداً للتحليل .

ويعض جوانب ما بعد الكونفوشية تجذب الاهتمام بنفس القدر الذي فعلته أفكار (فيبر Weber) المشابهة حول دور البروتستانتية في تكوين مبادئ أخلاقية رأسمالية في أوربا وأمريكا في القرن التاسع عشر . وهذا يعنى أن كليهما يوفر على الأقل بعض تلك الظروف الخاصة بتكوين رأس المال ، والتي هي ضرورية للبدء في الإنتاج وتراكم المنتجات ، إذا ما توفر الاجتهاد والتطبيق وظروف السوق ، فإن إعادة استثمار رأس المال وفقًا للصالح العام ، أو لإرادة العائلة ستحقق نفس غاية الاستهلاك المؤجل وزيادة الاستثمار المؤدى إلى إنتاجية أكبر . ولكن هناك ملمح غير سار في النهاية وبالتحديد فإلى المدى الذي تحقق معه هذه الأخلاقيات النجاح الرأسمالي ، فإن نجاحها سيبدأ في إضعاف الظروف التي ولدت هذه الأخلاقيات . ولقد كان (فيبر Weber)

"حيثما لا يرتبط الوفاء بالعمل مباشرة بأعلى درجات القيم الروحانية والثقافية ، أو عندما لا تكون هناك حاجة للإحساس بهذا الإيفاء كاضطرار اقتصادى : فإن الشخص يتخلى عن محاولة تبريره ، ففى المجال الذى بلغ فيه الوفاء بالعمل أعلى درجات تطوره في الولايات المتحدة ، فإن السعى وراء الثروة الذى جُرد من معانيه الدينية والأخلاقية ، يتجه لكى يصبح مجرد عواطف دنيوية صرفة ، غالبًا ما تضفى عليه طابع المغامرة (فيبر ١٩٧٦ Weber) .

وببساطة ليست خاصية الهيكل هي التي تنظم النشاط الاقتصادي من حيث مساره وإنتاجه ، اللذين يعملان على إضعاف الأخلاقيات الثقافية الاقتصادية . وكما لاحظ (ماركوس ١٩٦٤ ١٩٦٤ ١٩ فإن شروط الإنتاج الوفير الناجح هي تلك التي ليس من المرجح أن تنتج ظروف تقشف في النجاح الاقتصادي الأولى ؛ فالإنتاج الوفير على الأقول في شكله المبكر من القرن العشرين ـ كان مبنيًا على الأسواق ذات الكميات الوفيرة والاستهلاك الكثير . وفي مقابل هذا التوافق المتناغم للاستهلاك ، فقد تخيل (ماركوس Marcuse) أن إطلاق العنان للملذات سيؤدي إلى ثورة في النهاية ، ليست من قبل منتجى الكميات الوفيرة ، ولكن من قبل أولئك المبعدين من مجتمعات الإنتاج الوفير ، والذين لم يعد أسلوب حياتهم تشكله المبادئ الأخلاقية للتقشف . وعلى كل ، فرغم أن الحقبة الحالية قد شهدت تورة في (الموضات) فقد حدث ذلك لا كمشهد للتمرد ، وإنما كاستهلاك مميز بدرجة عالية قائم على إنتاج مرن وسلس ، وبيئة تسويقية تنعكس في شكل الكميات الكبيرة المنتجة . وكانت اليابان على وجه الخصوص في مقدمة البلدان المناجة لهذه الأشكال الجديدة من الإنتاج المرن ، ودلالات ذلك مهمة للتفسير الثقافي العام لما بعد الكونفوشية .

وفى حين أنه يمكن الاعتقاد بأن التقشف الفردى يبدو مقدرًا له أن يزول عند ازدهار حقبة الاستهلاك بكميات كبيرة ؛ فإن الأخلاقيات العائلية الجماعية تبدو أنها ستكون أكثر بقاءً ؛ لأن مركز الاستهلاك الكبير في العائلة سيعمل من أجل تحقيق هذا ، باعتبارها وحدات اجتماعية واستهلاكية مناسبة ؛ فالقوى الاجتماعية نفسها هي التي أضعفت من أخلاقيات التقشف لدى البروتستانتي – في حين أنها تركت في ذاتية

بعض الفرص التي لا يمكن السيطرة عليها ، والمؤدية إلى نمو الملذات - يمكن أن تعمل لإنتاج أخلاقيات قائمة على العائلية الجماعية ، وعلى كل فإن ذلك لا يخلو من العيب كليةً .

ونجاح اقتصاديات شرقي أسيا وخاصة اليابان ، قد بني إلى حد كبير على فكرة أساسية في مرونة إنتاج متغيرات عالية التخصص في البضائع المنتجة بكميات كبيرة . وقد اعتمدت هذه المتغيرات على دقة في تمييز وعرض السلم في السوق . ولا يفشل أي رَائِر إلى مراكز المعروضات في هونم كونغ وسنغافورة وطوكيو في أن يتملكه الشعور بالنجاح الذي استطاع أرباب الدعاية أن يوجدوا به ضوابط فردية للاستهلاك في هذه المراكز التجارية الرئيسية فيما بعد الكونفوشية ، ولا يجب أن يكرر المرء تساؤل (ماركوس ١٩٦٤ Marcuse ) عما إذا كان ـ أم لم يكن ـ التسويق بكميات كبيرة والتحليل الديموغرافي ، وكثافة سكان المدن قد أفرزت الظروف التي قد لا تعيد إنتاج الشروط الأولية للنجاح الاقتصادي: فالعائلية والاستهلاك المؤجل والنظام المنضبط يمكن إضعافها من قبل إستراتيجيات التسويق الموجهة للتمييز الفردي . والدلالة المؤيدة لهذه الفكرة يمكن أن تُستمد من المسح الذي أجرى على شباب ما بين سن (١٨-٢٤) ، والذي قام به مكتب رئيس وزراء اليابان في أحد عشر قطرًا ؛ حيث أفاد المسح أن الشباب الياباني كان أكثر ذاتية وتوجهًا نحو الاهتمامات الشخصية ، وأنه عاني من الإحباط ضد العائلة والمدرسة ، كما يورد (سوجيموتو ١٩٨٦ Sugimoto من صحيفة مينيتشي شين بون Mainichu Chinbun بتاريخ (١٢و١٣من فبراير ١٩٨٤م) . والإشارة واضحة ، فإذا كان يجب قبول فرضية ما بعد الكونفوشية ، فإن سمة نجاحها في الاستهلاك العالى ، تبدو كما لو كانت تضعف الأسس المنتجة لقبم الثقافة الاقتصادية فيما بعد الكونفوشية المتمثلة في العائلية والاستهلاك المؤجل والنظام المنضيط ، أي إذا قبل المرء أن هذه هي القيم التي تلعب الدور الذي يراه المهتمون بالثقافة . ما هي النتائج التي يمكن أن تستمد من هذا التفسير الثقافي والاقتصادي ؟ وإذا كان الشخص غير كونفوشي ، وقد أغرته فرضية ما بعد الكونفوشية ؛ فقد يتملكه الإحساس بالارتياح عند تخيله أن المديرين في شرقي أسيا سيواجهون على المدى الطويل نفس خصائص النسيج الاجتماعي والقوى العاملة التي يواجهها المديرون في كل من أوربا وأمريكا حاليًا . لكن هذا الشعور بالارتياح سيكون زائفًا ؛ فإن نجاح الشركات الأسيوية .. على عكس الاجماع الشعبي ـ لا يمكن رده بسهولة إلى عوامل ثقافية ، على الرغم من التركيز على هذه العناصر في أدبيات تلك البلدان .

و يمكن الحصول على المثال الذي يمثل هذه الأدبيات من أحد أكثر المناصرين لها خلال الفترة الأخيرة وهو (كيتشام Kitcham) ، ففى معالجته لـ ظل كونفوشوسي يقوم (كيتشام ١٩٨٧ Kitcham) بتوضيح طبيعة المجموعات في مكان العمل في الهابان بتصوير عالم العمل على النحو التالى :

"تتمثل النقطة الجوهرية في الالتزام العاطفي المنتشر تجاه المجموعة كمجموعة . وكل شيء يعتمد قرب وتأكيد الروابط داخل المجموعة ، ورغبة كل واحد في المشاركة في مهامها وقبوله للمسئوليات الأخلاقية والعاطفية ، التي تسير مع الرابطة الحميمة الطويلة . وتنمى المجموعة إحساسًا قويًا بالزمالة ؛ حيث يمضى أعضاؤها ساعات طويلة مع بعضهم بعضًا يومًا بعد آخر أثناء ساعات العمل وفي أوقات الراحة ، ويحصل الأفراد على التقدير ، ويوثق بهم ، وجميعهم يدلون بأرائهم ، كما أنهم يقدمون مساهمات مهمة . ويعرف كل عضو في المجموعة قدرات الأخرين ونقاط ضعفهم ، ويتم قبول طريقة التفكير والسلوك الشخصى لكل عضو ، كما يتم الاهتمام الكامل باحتياجات المجموعة . ورغم ذلك ، فإن الفوقية الضرورية لا يتم التنازل عنها ؛ فالجميع مدركون بعمق وممتلئون بالتسلسلات الهرمية الواضحة في كل علاقة داخل المجموعة .

هذا المثال له صدى من الماضى البعيد ، ففى القرن التاسع عشر حيث النظرة الذابلة بالحلم بمجتمع يسوده الود والدفء والحميمية . هذه الأشياء يمكن إنشاؤها كاستعادة لماضى أخلاقى يعمل بطريقة استطرادية مثل الطوباوية الماركسية التى كانت تحلم بفجر قبل تقسيم العمل (كليج Clegg وهيجنز ۱۹۸۷ Higgins) . وفى الثمانينيات تعلو الأساطير : كأسطورة طائر الشرق الذى أحرق نفسه ثم عاد ليحيا من جديد .

وقد غُلفت هذه الأساطير برموز تم إشعالها من رماد الكونفوشية . ورغم أن هذه الرؤى منتشرة في الأدب الياباني : فإننا نميل إلى اعتبار هذه الصور فكرية أكثر منها تجريبية ؛ فالبحث عن المجتمع الأخلاقي نادراً ما كان غائبًا عن التحليل الاجتماعي المحافظ حتى في المجالات العملية كنظرية المنظمات (كليج Clegg ودنكرلي Dunkerley وارى أن اليابان أصبحت الوسيلة المعاصرة للتعبير عن هذا البحث ؛ فالتركيز على الجماعة يعمل إلى حد ما كوسيلة فكرية من أجل تحقيق الأنيات ، بالإضافة إلى كونه الية لمفهوم العمل الاقتصادي ، الذي يفرط في التركيز على الجانب الاجتماعي (وعلى كل ، فلا نحبذ إلغاء التفسير الثقافي كلية : إذ يبدو أن لبعض جوانب الاجتماعيات الأولية في العائلة أهميتها في إنتاج عمال متنافسين ، ومذعنين كذلك الإرث الثقافي) .

ومن بين بعض المفكرين اليابانيين من تبنى التفسيرالثقافى مثل (موراكمى المدين بين بعض المفكرين اليابانيين من تبنى التفسير المشافة عن تلك فى حالة ما بعد الكونفوشية . ويقترح (موراكمى) أن يتم تمييز اليابان عن المجتمعات الكونفوشية الأخرى ؛ فالخاصية الثقافية للصناعة فى اليابان لم تقم على أخلاقيات دينية ، وإنما قامت على أنماط محددة للمنظمة الاجتماعية فيما قبل التصنيع .

السمة الفريدة لتلك الخاصية الثقافية كانت هي الوحدة الأساسية ما قبل التصنيع لتكوين المجموعة الاجتماعية ، والتي أطلق عليها (أي إي i) والتي كانت تتمين بالانسجام كوحدة إنتاجية في المجتمع الصناعي (مواركمي ١٩٨٤م) . وقد أبرزت (أي إي ) قدرات قوية في التوسع والكفاءة والإنجاز ، بالإضافة إلى الإبداع والنمو داخل هرم إداري وظيفي ، وعلى كل ، فمن النادر وجود وحدة مجموعة أساسية مشابهة لهذه في المجتمعات الزراعية الأخرى . ولذلك ، فإن حجتي هي أن (أي إي) كانت السبب الرئيسي في قيام اليابان بمواحمة ثقافتها المحلية للتصنيع بسرعة غير عادية . وكذلك هذا هو السبب الذي يجب أن يميز اليابان عن بقية المجموعات على حدود الصين ، كما هو أيضاً الذي سيجعل اليابان في كل الاحتمالات حالة فريدة بين المجتمعات التي تحقق التصنيع (موراكمي ١٩٨٦ السبه ١٩٨٨ ) .

والتركيز على مجموعة (أي إي) الاجتماعية لا يضع المجموعة اليابانية في الكونفوشية ، وإنما في تكوينات للمنظمة العسكرية الزراعية التي يقودها أعضاء الطبقة العسكرية ، والتي تمثلت جوانبها الرئيسية في هياكل السلطة القادرة على ضمان حقوق المزارعين المحليين في الأرض ، ويقول (موراكمي ١٩٨٤ الم-١٩٨٦م-١٩٨٦م : ٢٣٠) إن الملامح الرئيسية لهذه المنظمة الاجتماعية صمدت في وجه التحولات المتعاقبة حتى يومنا هذا ، بما في ذلك العضوية الوظيفية بدلاً من عضوية صلة القرابة ، وتجانس العضوية بدلاً من هرم ذي تمييز طبقي . أما الأمر الذي يعد حاسماً في تفاصيل كتلك التي أوردها (موراكمي ١٩٨٢هم ١٩٨٤ المركيز على ١٩٨٨م) و (كتشام ١٩٨٨هم) و (ناكين ١٩٨٧مم) ، فهو التركيز على مجموعة صفات التوظيف الياباني والعلاقات الاجتماعية .

## المُنظَمَاتَ اليَابِانِيةَ فَي بُعَدَهَا الْتَارِيفَي :

إن الذي يجدر ملاحظته هنا ، هو أن الخصائص الثقافية في الممارسات اليابانية قد تم تناولها بإيجابية في الأونة الأخيرة ، وفيما قبل السبعينيات ، غالبًا ما اعتبرت المنظمات اليابانية في الأدبيات المكتوبة باللغة الإنجليزية حالة منحرفة وبطيئة في تطابقها مع ممارسة التيار الغربي (الولايات المتحدة كما يوضح دنفي Dunphy تطابقها مع ممارسة التيار الغربي (الولايات المتحدة كما يوضح دنفي وغالبًا ما كانوا يشيرون إلى الجوانب المميزة الثقافة المنظمة اليابانية من منظور "ما قبل الحداثة" وعدم الكفاءة" واللاعقلانية" والأعراض المرضية" واللامسؤلية الجماعية (دنفي Panada الكفاءة "واللاعقلانية" والأعراض المرضية "واللامسؤلية الجماعية" (دافي Yamada المعالمة) - (يامادا -١٩٦٨ معاملة ١٩٦٩م) - (يامادا المعالمة الأخرى فيما عرف بالنموذج الياباني (دنفي Dunphy مهماً ؛ إذ إن هنالك دلالة من استعراض الأدبيات الواسعة الذي قام به (دنفي Dunphy ) أو المعالمة الأدي قام به (دنفي المعالم) المعالمة الأدي قام به (دنفي المعالمة الأدبيات الواسعة الذي قام به (دنفي Dunphy )

١٩٨٦م: ٣٦٧) ليدلل على أن "السمات الفريدة للمؤسسات اليابانية" تفهم بطريقة أفضل "من منظور الحل الواعى للمشكلات في جانب الصفوة القيادية اليابانية".

ولا يبدو أن الحلول التي يتم البحث عنها تدين بوجودها إلى الشعور بالحاجة للحفاظ على ثقافة خاصة وعريقة . وفي الحقيقة ومع بعض الاستثناءات الطفيفة ، يبدو أن تلك الحلول لا تستمد بكثرة من مثل تلك الثقافة . وعلى سبيل المثال ، فإن تجزئة سوق العمالة بدرجة عالية ليست بثقافية ، ولكنها تبدو ضرورية لتحقيق النجاح الاقتصادي في اليابان ، وقد كان (أبجلن ١٩٥٨ Abegglen) هو المسئول الأول الذي عرف المراقبين الغربيين بفكرة جانب رئيسي في سوق العمالة المجزء ، والذي يكمن في نظام التوظيف مدى الحياة باعتبار أن هذا كان فكرة أخلاقية قديمة مستمدة من عهود الإقطاع . وعلى أية حال ، فإن من تلاه من كُتُاب قد رسموا صورة للتوظيف مدى الحياة على أساس أنه قد ترسخ أثناء الانتقال من التعاقد من الباطن إلى البيروقراطية. الحديثة التي حدثت في اليابان في الفترة ما بين (١٩١٠م-١٩٣٠م) . وكانت تلك فترة نضال عمالي نام واستبدال للعمال . وأثناء هذه الفترة كان التعاقد من الباطن مستقرًا ، وتم دمجه في نظام المؤسسات اليابانية على أساس حل وسط يميل تجاه الاقتصاد ببعض جوانب نظام التعاقد من الباطن (OYAKATA) ؛ فالشركات التي في موقف احتكاري قوى قد سعت إلى خلق التزام من جانب العمال ، باحتفاظها ببعض جوانب نظام التعاقد من الباطن في تأمين الوظيفة والتدرج المنتظم في هيكل الرواتب (ليتلر ١٩٨٢ Littlerم) ، ولا يعنى التعيين مدى الحياة أنه ليس هنالك فائض في العمالة ، وخاصة في أزمنة الركود الاقتصادي ، ويقدم (سوزوكي ١٩٨١ Suzukiم) وصفًا لمارسات (ماديجوا - زوكو Madogiwa-zoku) و (جنريو كيكي) : فالممارسة الأولى تنطوى على وضع الأفراد "بالقرب من النافذة "دون أن تسند إليهم عملاً ، في حين أن الثانية تصف فصل وانقل أو تخفيض الدرجة الوظيفة بالنسبة للمديرين بالمهام بالمستوى أقل من المطلوب ، ويعض الكتاب من أمثال (ورنوف ١٩٨٢ Womoff م) يعتبر ممارسات التوظيف بمستوى المهام أقل من المطلوب كمصادر رئيسية: نظرًا لعدم الكفاءة في المؤسسات اليابانية ، وهو يقترح أن يتصدى الاهتمام المستمر بهندسة الإنتاج لعدم الكفاءة ، ومع الأخذ في الاعتبار حقيقة أن تلك المارسات تنطبق على تلك

النسبة القليلة في سبوق العمل ، فمن المكن أن يكون (ورنوف ١٩٨٢ Wornoff) مبالغًا فيما ذكره .

وفي الأزمنة المعاصرة على الأقل، لم ينجح اليابانيون فقط بظهور العمالة المقسمة بدرجة كبيرة، ولكن أيضًا لاهتمامهم الكبير بالعوامل المرتبطة ارتباطًا مباشرًا بإجراءات أداء معينة. وتخضع ممارسات العمل لهذه الإجراءات، وخاصة فيما يتعلق بضبط الجودة، وتتداخل نسبة الإنتاج النهائي التي تتم معاينتها بدرجة عالية مع مستوى الإنتاجية، ويعقب ذلك الاهتمام بالجوانب المختلفة لتقنية الآلات (مثل استخدام الحاسب الآلي)، والاستفادة من طاقة المشروع ومسئولية الميزانية. ومن بين سمات المؤسسات اليابانية الرئيسية ربطها بتحقيق الجودة في المؤسسات بالتحديد (دنفي ١٩٨٦ Dunphy).

هذه الإجراءات المتعلقة بالأداء وممارسات تجزئة العمل قد تكون من بين أسس نجاح الاقتصاد الياباني ، وذلك بدلاً من الثقافة الاقتصادية التى تركز على قيم ما بعد الكونفوشية الخاصة بالوفاق وانسجام المجموعة . ومتغيرات المجموعة في اليابان لا ترتبط إيجابيًا بالأداء (أو حتى حالات الاحتفالات الصباحية التى قد تكون مرتبطة سلبًا بالأداء) . وهذا يدل على أنه كان هناك مبالغة في تقدير هذه الممارسات بطريقة منتظمة ، من قبل أولئك المراقبين الغربيين ، الذين دافعوا عن الحفاظ على الإرث الثقافي لزيادة الأداء ، وقد تكون هذه الممارسات بمنزلة إضافات منسجمة ومزينة للآلة اليابانية الاقتصادية ، بدلاً من أن تكون هي أليتها الجوهرية ، كما يورد (دنفي Dunphy) .

والدلالة الأخرى لطبيعة الثقافة غير الضرورية في إنتاجية اليابان هي ما يحدث في عمليات اليابان الفرعية فيما وراء البحار ، ففي حين أن هنالك دليلاً بأن بعض الملامح المميزة للسياسة اليابانية المتعلقة بشئون العاملين (مثل المشاركة في اتخاذ القرار) يمكن نقلها إلى ثقافات أخرى ، فإن الشركات اليابانية تميل إلى إسقاط الكثير من هذه الممارسات من عملياتها فيما وراء البحار : فبعض الملامح يسهل نقلها على نحو أكثر من غيرها ؛ فقد اكتشف (إيشيمورا ١٩٨٨ Echimura) على سبيل المثال أن هناك مشكلات في توظيف المديرين المحليين في عمليات ما وراء البحار بسبب السيطرة

اليابانية الإستراتيجية الفوقية المحكمة في العمليات داخل وخارج اليابان (المشاكل التي تواجهها الشركات اليابانية في تعيين المديرين المحليين لعملياتها ما وراء البحار ناقشها كذلك إشيدا ١٩٨١ Eshida ). وهذه المشاكل يمكن توضيحها بالنظر إلى مثال اليابانية في سنفافورة ، وقد وثق (ملتون - سميث ١٩٨٨ Milton-Smith ١٩٨٨م) الاختلاف بين فكر الأعمال اليابانية والممارسة في سنغافورة . ويمر اليابانيون بمصاعب في قيامهم بالأعمال في ثقافة تختلف عن ثقافة اليابان التي تتسم بالتفوق العرقى وإدارة شبئون العاملين والعمل ، والتي غالبًا ما تُذكر على أنها الموضيع الثقافي للتعبير عما بعد الكونفوشية ، وهي في المقيقة عبارة عن نقاط الضعف في الإدارة اليابانية فيما وراء البحار ، وعلى وجه الخصوص ، فإن الدمج المتزايد للعمليات الفرعية في إستراتيجيات السوق العالمية للشركات اليابانية الأم تضمن طغيان هذه الإستراتيجيات على الاهتمام بمصالح الموظفين المحليين . وبالإضافة لذلك ، فإن استبعاد غير اليابانيين من المعينين محليًا من المديرين في اتضاد القرار يوجي بأن الشركات اليابانية ستمر بصعوبة متزايدة في تعيين مديرين مطبين طموحين من ذوي الطموح والذكاء والاحتفاظ بهم (راجع تسرومي ١٩٧٦ Tsurumi ، الذي يكتشف الظاهرة نفسها من نقابات المنظمات) ، ولذلك فإن الكثير من سياسات شبؤن الموظفين التي دار حولها نقاش كثير قد تثبت بأنه ليس لها تأثير حقيقي على أداء المنظمات في اليابان ، كما أنها تصبح عائقًا يحول دون المواحمة مع الثقافات الأخرى حتى في شرقيَّ أسياً . وهذه ستكون مشكلة هامة إذا ما أخذ في الاعتبار قيام الصناعات اليابانية باستثماراتها في الخارج نتيجة لقوة (الين).

ويبدو أن المهارات الإدارية في ربط متغيرات المنظمة ، مثل التقنية أو مجموعات العمل شبه المستقلة ، وزيادة الإنتاج والجودة والتجديد – ستبقى عاملاً حاسماً ؛ فتنظيم سوق العمل كسوق داخلية في الشركات الكبيرة ، والتي هي غير محمية وثانوية بدرجة عالية خارجها ، يعد إضافة حيوية لتلك المهارة ؛ فالمساهمات التي توفرها الجوانب المختلفة في سياسات شئون العاملين في أداء المنظمة تبقى محل نزاع . ومن غير الواضح إلى أي مدى تسهم الجوانب المختلفة في سياسات شئون الموظفين في الأداء ، أو تقلل من قيمته ، أو هي مجرد إضافات ذات طابع ثقافي شيق وليست لها

صلة بالأداء . وما يبدو واضحًا هو أن جوانب معينة من سياسات شئون الموظفين قد تسهم في الأداء داخل اليابان ، ولكن لا يمكن تصديرها بدون معادل وظيفي للمادة والأسس المؤسسية . وإذا تم تصدير هذه الجوانب ، فقد تصبح تبعة في بيئة ثقافية أخرى . والبحث الذي أجرى في تايلاند في وجود المنظمات اليابانية فيها قد دل على أن هذه هي الحالة : فالنظام الذي يوظف العمالة المحلية لأداء أعمال متدنية فقط في المنظمة ويكافئ الأقدمية ، ومن ثم يستبدل ببطئ بالمحلية العمالة الوافدة بعد أن تكون الأخيرة دربت وأصبح سلوكها الوظيفي موائمًا للمنظمة ، وإن العمالة المحلية ستنظر إلى هذا النظام بأنه استعماري (تيرا عماله على ١٩٨٠ م) ، وإذا ما أخذنا في الاعتبار السجل التاريخي للاستعمار الياباني ، وخاصة في محيط شرقي أسيا المزدهر اقتصاديًا ؛ فإن صدى ذلك النظام سيكون غير سار .

وليس (دنفي ١٩٨٦ Dunphyم) وحده هو الذي يتشكك في أن ممارسات الإدارة اليابانية قد تكون نتيجة حل المشكلات الواعى من قبل الصفوة اليابانية ؛ فهناك كتاب أخرون كانوا يتشككون في نموذج اليابان "المتمركز في المجموعة" ، في حين قام كل (سبوجيموتو ١٩٨٦ Sugimotoم) و (مور ١٩٨٥ Mouerم) بتعريف متغير "الوظيفية" الذي يعزو نجاح اليابان إلى تشكيل فريد من القيم . وهما يريان أن الكثير من جوانب المجموعة" و'الوفاق" هو نتيجة السيطرة الفوقية أكثر من كونه نتيجة للثقافة . و قد غاب هذا العنصير عن الدارسين الغربيين الذين يمثل بحثهم عينات ومؤسسات الصفوة في السياق الياباني . وفي هذا الصدد ، فقد يساندون بثقل جانب نظرية السلطة (فهم يرون أسطورة الوفاق من صفات الصفوة) . وكما أوحى (بيرجر Berger بيرجر Berger بيرجر ولوكمان ١٩٦٧ Luckmann) قبل فترة من قيام الثورة الرأسمالية (بيرجر Berger ١٩٨٧) ، فإن التركيبة الاجتماعية للواقع يجب ألا تعتبر أمرًا غير مشوق) ، وإحدى طرق اختبار هذه الفرضية القائلة بأن الثقافة نتيجة لسيطرة الصفوة على أليات التحول الفكري ، بدلاً من كونها راسخة في الحياة اليابانية ، هي أن ننظر في السجل التاريخي لليابان: فإذا كان نجاح اليابان الاقتصادي منذ الثورة على الإقطاع عام ١٨٦٨م يرجع إلى الثقافة الاقتصادية الفريدة فيما بعد الكونفوشية الراسخة في الوفاق والمجموعة ؛ فإن سجل علاقات العمل التاريخية في اليابان بجب أن يبرز هذه الحقيقة .

والأمر الجدير بالنظر هو مدى تفرد الإنجاز المفترض للتصنيع الناضج ، ومن المرجح أن غالبية علماء الاجتماع من خارج دائرة التطرف الوظيفي أو الماركسي لن يقبلوا بنظرية الأيدلوجية السائدة (أبير كرومبي Abercrombie ، هيل Hill وتيرنر Turner يقبلوا بنظرية الأيدلوجية السائدة (أبير كرومبي المجتمعات الصناعية وفقًا السجلاتها التجريبية وقد اعتبر أن لتلك المجتمعات ثقافات متنوعة ومجزئة ، وأنها تبرز التعددية في وجهات النظر العالمية ، وأنها تعكس العديد من الخبرات بدلاً من احتضان ثقافة واحدة أو فكر واحد سائد ، كما يبدو أن سوسيولوجيا الانحراف (تايلور Taylor ووالتون Walton ويانج ١٩٧٤ Young وتكد هذه الفرضية : أي أن المجتمعات الحديثة تكون ثقافات فرعية مترابطة في ارتخاء ، ومحمية نسبيًا بدلاً من أن تكون نظامًا نموذجيًا متماسكًا ومفردًا .

ويبدو أن دراسة العلاقات الصناعية في اليابان (جوردون ١٩٨٨ه ١٥ من ذلك ، فإن عدم تأكيد ظاهر الثقافة وفاقية راسخة في التاريخ الياباني . وبدلاً من ذلك ، فإن النضال القياسي الذي لازم صنع طبقة عاملة من طبقة الفلاحين التقليدية المتمردة قد انطبق على اليابان انطباقه على الأماكن الأخرى (فلاستوس ١٩٨٦ ١٥٨٥م) . كما أن هناك القليل الذي يساند الحجة بأن الممارسات اليابانية موضوعة في قالب فريد ، فبعد أن تناول (شيراي Shirai وشمودا ١٩٧٨ Shimoda على سبيل المثال التطور التاريخي لنظام النقابات والعلاقات الصناعية : فقد أوضحا أن السمات الأكثر أهمية قد تمت في حقبة ما بعد الحرب . ولأسباب تتعلق بالفكر أو الدراسة ، فإن تفسيراً معيناً لهذه الفترة قد انتشر في الغرب ، يركز على ملامح مؤسسية قليلة ويتضمن عليخياً ثقافياً لتوضيحها . ويقترح بعض الكتاب من أمثال (سوجميوتو Sugimoto على ماهية سمات المجموعة بأكملها .

وفكرة أن المنظمات اليابانية يمكنها الاعتماد على صفات خاصة من الولاء والوفاق من قبل موظفيها ، وهي الصفات الراسخة ثقافيًا \_ هذه الفكرة \_ كما أورد (أبجلين Taira من قبل موظفيها ، وهي يتنازعها السجل التاريخي : فقد أوضح (تايرا Taira ما على سبيل المثال في إحدى دراساته المبكرة التي تنفى هذه الفكرة أن

استقرار العمل في اليابان خلال الأعوام المائة الماضية منذ تاريخ الثورة اليابانية على الإقطاع قد تذبذب بدرجة كبيرة ؛ نتيجة للتغيير في أساليب الإدارة والتي تكيفت بفعل المناخ الاقتصادي المتغير ، وعند قيام الرأسمائية في اليابان ، كان يتم خطف المزارعين من المزارع ، وكانوا يُقسمون إلى مجموعات للعمل في المصانع قسراً .

ولمعرفة ما إذا كان لأسطورة الوفاق أي جذور تاريخية ؛ يجب أن ننظر إلى حقبتي الثلاثننيات والأربعينيات ، ففي الثلاثينيات عندما كانت اليابان تستعد للحرب كانت محموعة التشريعات الحكومية وقوات الشرطة القوية ومالكو مجموعاتهم العاملة في المصانع ذات السلوك العنيف - قد نجحت في خلق جو لعالقات صناعية اتسمت بالهدوء الظاهري . وقد أزيلت إلى حد كبير المشكلات التي تم تحديدها من قبل المخدم ، من خلال الضرورات البسيطة الخاصة بالقسر والقمم من أجل تحقيق الكفاءة ، وعلى كل ، فإن المسائل التي أثيرت أثناء فترة الحرب التي اشتملت على ضمانات الاستمرار في الوظيفة وطرق دفع الأجور والوضعية النسبية للعاملين والموظفين المتخصصين ودورهم في اتخاذ القرار ـ إن هذه المسائل قد عادت إلى الظهور مرة أخرى خلال حقبة ما بعد الحرب ، مثلما يورد (كيني Kenney) و (فلورايدا ١٩٨٨ Florida ، ١٢٦) . وكجزء من برنامج الولايات المتحدة لإدخال النظام الديمقراطي إلى اليابان ؛ فالنقابات المهنية والتي تم قمعها أثناء الحرب قد سمح لها بممارسة نشاطها مرة أخرى . وخلال عام ١٩٤٦م نمت عضوية النقابات بسرعة من لا شيء إلى خمسة ملايين عضو ، كما سارعت النقابات إلى القيام بدور سياسي : حيث انقسم ولاؤها السياسي بين الحزبين الاشتراكي والشيوعي ، كما أنها انشغلت بأشكال للديمقراطية أكثر مباشرة - وقد استولى العمال على المصانع ، وطردوا رؤساءهم ومديريهم ، كما مارسوا خلال الأشهر السنة الأولى من عام (١٩٤٦م) دور سيطرة العمال (مور ١٩٨٢ Mooreم) . وقد حدث ذلك في (٢٥٥) مصنعًا بمشاركة (٩٥٧) ألفًا من العاملين (جوردون ١٩٨٥ Gordon م ولم يستمر ذلك لفترة طويلة: فقد قامت القوات الأمريكية المحتلة والحكومة بإضعاف الحركة العمالية بشدة : حيث تم إدخال تشريع مضاد للعمال ، وفي عام ١٩٥٠م طرد (١٢) عاملاً من الشركات اليابانية الصناعية الرئيسية باعتبارهم شيوعيين.

ولكن لم تعدم الحركة النقابية نجاحاً ، فأحد مطالب النقابات اليسارية في حقبة ما بعد الحرب كان تعميم النقابات في المؤسسات ، على أن تضم تلك النقابات العمال واليدويين المهرة ، وقد نشأ هذا المطلب من حركة سيطرة العمال على المصانع واحتلالها . وكان من المأمول أن تتحول النقابات داخل المؤسسات من مجالس المصانع إلى سيطرة العاملين ، بنفس طريقة النموذج السوفيتي الشائع ، مثلما حدث في حركة العاملين في (تورين Turin) بعد الحرب العالمية الأولى (راجع مناقشة جرامسكي Gramsci في كليج (كورين Turin) بعد الحرب العالمية الأولى (راجع مناقشة جرامسكي Olegg ودنكرلي والأمان العمال والإدارة المشتركة ، والتي استطاعوا من خلالها بالتفاوض حول مجالس العمال والإدارة المشتركة ، والتي استطاعوا من خلالها الحصول على دور مؤقت في اتخاذ القرار .

كما حدث تقدم أيضًا على جبهة الأجور ، حيث تم النضال من أجل مبدأ "عنصر الحاجة" في الأجور ، وتم تحقيق ذلك (جوردون ١٩٨٥ Gordon ، كيني ١٩٨٨ Florida وفلورايدا ١٩٨٨ Florida ، ١٩٧١) . وقد اتخذت الأجور شكلاً ثلاثيًا يتكون من الأقدمية والحد الأدني والجدارة . وقد ناضلت الإدارة من أجل عناصر الجدارة في حين أن النقابات كانت قادرة على الاحتفاظ بعناصر "الحاجة" من حد أدني وأقدمية . ويصف (جوردون ١٩٨٥ -١٩٨٥ على حقبة ما بعد الحرب مباشرة بأنها فترة تم فيها التفاوض بين العاملين والإدارة على مستوى المؤسسة حول توازن النفوذ بطريقة سلسة ؛ فالسياسات التي عُرفت فيما بعد بأنها كانت من مبادرات الإدارة كطرف واحد عالباً ، لم تكن كذلك ؛ فقد كانت تلك السياسات عبارة عن محاولات من قبل الإدارة ، لتوجيه ضربة من خلال سياسة تحول دون أن تصبح أكثر تطرفاً من قبل النقابات . وبالطبع ، لم تكن المبادرات كلها من جانب واحد : فقد تم إدخال مقدمات العلاقات الإنسانية لمجموعات اليوم تحت الحماية الأمريكية . وفي عامي ١٩٤٩م-١٩٥٠م حدث الإنسانية لمجموعات اليوم تحت الحماية الأمريكية . وفي عامي ١٩٤٩م-١٩٥٠م حدث محافظة وتوجهاً نحو العلاقات الإنسانية بعد طرد الشيوعيين ، وبفقد النقابات القيادات محافظة وتوجهاً نحو العلاقات الإنسانية بعد طرد الشيوعيين ، وبفقد النقابات القيادات

المتطرفة: استطاعت الإدارة الصعود في لعبة النفوذ على مستوى المؤسسة، وعلى حد قول (كيني Kenney) و (فلورايدا ١٩٨٨ Florida م: ١٢٨) أن إضعاف القوى المتطرفة أسهل من تحويل الكثير من مكتسبات كل الامتيازات التي حصلت عليها النقابات مرة ثانية .

كما يلاحظ (كيني Kenney وفلورايدا Kenney م ١٩٨٨ انقابات فكان عليها أن تفي بالمتطلبات التي من خيلال نضيال العمال السيابق ، ومن ثم لم يستطع رأس المال إعادة تأسيس قواعد اللعبة التي كانت فيما قبل الحرب"، ومن بين إنجازات الحركة العمالية الراديكالية التي ظلت باقية هي الاستمرار في الوظيفة بصورة ثابتة . وكما يوضع (كيني وفلورايدا ١٩٨٨ Florida ، ١٢٨) ، فإن ذلك كان مواتيًا ؛ إذ إن فصل العاملين كان يعني للنقابة انكماش عضويتها ، مع ضنالة الأمل في إحلال أعضاء جدد محل المفصولين ، ونتيجة لذلك فأكثر النقابات خضوعًا - من بين تلك التي كونها أصحاب العمل ـ كانت لها مصلحة في مساندة مطالب التثبيت في الوظيفة ، وكان من الصعوبة مقاومة هذه المطالب مع وجود قاعدة النقابات والإضرابات ؛ إذ إن هـ (هـ القاعدة مكَّنت النقابـات من إزالة المخدمين غير الطائعين واحدًا تلو الآخر ، و استطاعت شركات قليلة تجنب الإضراب ضدها ، والتي استطاعت الشركات المنافسة لها تجنبه بمنح تنازلات إضافة لذلك ، كما أن نقابات المؤسسات وعدت بحسم مشكلة تناوب العمال التي اتخذت شكلاً وبائيًا في المؤسسات اليابانية أثناء الحرب (كلارك -١٩٧٩ Clarkم) . وبالإضافة لذلك ، فإن التثبيت الوظيفي في الشركة سيضمن لأصحاب العمل الذين استثمروا في التدريب المطلوب ، وذلك لإعادة بناء الصناعات بعد الحرب أو على الأقل سيحافظ على ثمار استثمارهم ، ويحول دون أخذ عمالتهم المدرية من قيل الأخرين . ونتيجة لذلك ، فإن ضمان الوظيفة الثابتة في الشركات الرئيسية في اليابان أصبح سمة جوهرية في اليابان فيما بعد الحرب ، مع حدوث حالات الفصل خارج إطار الصلاحيات الروتينية للإدارة (كينيKenney وفلورايدا Florida ١٩٨٨م-١٢٨) . وعقب ذلك ، تم الاعتراف بهذه الصلاحيات في قانون العمل ، وعلى هذه الأسس حدثت "المعجزة الاقتصادية" في بعض المؤسسات اليابانية فيما بعد الحرب .

#### ما هي خصائص بعض المؤسسات اليابانية فيما بعد الحرب ؟

فى البداية هناك انقسام معلن بين أولئك العمال الذين دمجوا فى سوق العمل الداخلية العالم الشركة بما فيه من نظام للأقدمية والوظيفة مدى الحياة وبقية العمال فالعمال فى عالم الشركة فى اليابان يشكلون ثلث العمالة الصناعية ، وهم أعضاء نقابات الشركات ووظيفتهم الرئيسية مساعدة الإدارة فى قطاع شئون الموظفين (كواشيني الشركات الووظيفة من مجموعات الشركات المتحدة (أورو Orru) ، بيجارات Biggart وهاميلتون مالالالمال ، وفى الشركات الكبيرة التي تسيطر على إدارات الشركات اليابانية ، وفى داخل هذه الشركات ينتمى العمال الرئيسيون فى الشركات الفردية إلى شركتهم بعينها ، ويوجد بداخل كل شركة سلم الرواتب الخاص بها ، القائم على تقييم الإدارة للمهارات المطلوبة للقدرة على العمل ، والتى تتكون داخل عالم الشركة . وهـ ولاء يشكلون صـ فوة العمالة اليابانية التى يتم والتى تتكون داخل عالم الشركة . وهـ ولاء يشكلون صـ فوة العمالة اليابانية التى يتم الإبقاء عليها فـى مـ وقعها بواسطة القيود الذهبية التى تقدمها لهم الشـ ركة (مـ وتـ و الإبقاء عليها فـى مـ وقعها بواسطة القيود الذهبية التى تقدمها لهم الشـ ركة (مـ وتـ و الإبقاء عليها فـى مـ وقعها بواسطة القيود الذهبية التى تقدمها لهم الشـ ركة (مـ وتـ و الإبقاء عليها فـى مـ وقعها بواسطة القيود الذهبية التى تقدمها لهم الشـ ركة (مـ وتـ و الإبقاء عليها فـى مـ وقعها بواسطة القيود الذهبية التى تقدمها لهم الشـ ركة (مـ وتـ و الإبقاء عليها فـى مـ وقعها بواسطة القيود الذهبية التى تقدمها لهم الشـ ركة (مـ وتـ و الـ مـ و الـ و الـ

ونقابات الشركات قد تكون هي النمط الذي كان سائداً ، ولكن هنالك أيضاً بعض المؤسسات التي اتسمت بأنواع متعددة من مواقف النقابات : حيث لم تكن هناك نقابة أغلبية فحسب ، بل كان هناك أيضاً نقابة لأقلية منشقة ولدت نتيجة حدث حاسم في النقابة السابقة ، فنسبة (١٧٪) تقريبًا من الاتحادات التي كانت تنتمي لـ سوهيو (التنظيم الرأسي للنقابات اليسارية والذي كانت له قوة خاصة في صناعات الحديد والفولاذ وصناعات الآلات والقطاع الخاص – (دوتشمان ١٩٨٧ Deutshmann ب ١٩٨٧ ب ١٩٨٨ ب ١٩٨٨ م النسبة من الاتحادات كانت من النوع التعددي ؛ حيث بلغ عددها في عام ١٩٨٨م (٧٦٨) نقابة ، أحدثت هذه النقابات نسبة كبيرة من المنازعات العمالية الكبيرة التي عالجتها اللجنة المركزية لعلاقات العمل (شوروا Churoi) في القطاع الخاص ، وقد بلغت نسبة تلك النقابات (٤١٪) (كواشيني (Churoi) في القطاع الخاص ، وهذا النوع بلغت نسبة تلك النقابات واضح بوجه خاص في القطاع الحكومي . وأما خارج نطاق المصال الرئيسية في مجموعة الشركات المتحدة والمنظمين في نقابات في الشركات

بالحجم الصغير والمتوسط لا تكون جزءً من أو أخرى من النوع المتعدد (الأكثر ندرة) ، فهنالك الكثير جدًا من الشركات "عالم الشركة الداخلي" .

هذا ، وتتغير بسرعة الصورة المعاصرة للنقابات في اليابان ؛ فلم تعد الترتيبات المؤسسية موجودة كتلك التي صورها (دوتشمان ١٩٨٧ Deutschmann) والخاصة بالنقابة المركزية . ففي نوفمبر من عام ١٩٨٧م تم توحيد نقابات القطاع الأهلى تحت مظلة تنظيم واحد عرف بـ "رينجو" أو "الاتحاد الوطني لنقابات القطاع الأهلى". وقد تم دمج "دومي" وهو التنظيم المركزي الرئيسي الأخر و "سوهيو" تحت مظلة التنظيم المجديد ، بعد أن تم طهما رسميًا عام ١٩٨٧م . وقد دار التخمين بصورة واسعة من أن إنشاء "رينجو" كتنظيم مركزي وترك (تويستو روسكون Toistu Rosokon) بارتباطاته مع الحزب الشيوعي الياباني ؛ فالحزبان الاشتراكي والاشتراكي الديمقراطي اللذان كنا مفككين حتى ذلك الوقت قد يكونان أقرب إلى الاتحاد فيما بينهما في المستقبل (راجع مجلة الشرق الأقصى الاقتصادية ١٤ من يناير ١٩٨٨م : ص١٩٨٦) . وفي ضوء هزيمة الرئيس (أونو Onu) في الانتخابات منتصف عام ١٩٨٩م بعد تورط بعض القياديين في الحكومة في سلسلة من الفضائح الجنسية والرشاوي ؛ بدت تلك الوحدة أقرب إلى الحدوث من أي وقت مضي أثناء ديمقراطية اليابان فيما بعد الحرب ، رغم وجود التقارب بينهما منذ ذلك الحين .

ومن منظور المساحات ، فالشركات ذات الأسماء الكبيرة وبما لها من عالم داخلي خاص بها ، قد سيطرت أحيانًا على مدن بأكملها مثل تويوتا ، وهيتاشي ، وكوساكي للفولاذ ومؤسسة (شيسو Chisso) . كما أن الشركات ذات الأسماء الكبيرة قد ألقت بظلالها التعاقدية على مشهد التوظيف . وسواء كانت هذه المدن – أو لم تكن ـ مدن شركات بالمعنى الحرفى ؛ فإن مجموعة الشركات المتحدة تسيطر على مجالات كاملة للتوظيف من خلال عدد كبير من شركات الباطن . ورغم أن هذه الشركات مستقلة من الناحية الرسمية ؛ فهى ذات هياكل عالية وشبه رسمية ، وتتمتع بعلاقة مستمرة مع الشركات ذات الأسماء الكبيرة ومجموعة الشركات الرئيسية . وكما ذكر (موتو Muto الكبيرة ، كانت هذه الشركات تعتمد على الشركات الكبيرة ، كان الكبيرة من الناحية الفعلية ، كانت هذه الشركات تعتمد على الشركات الكبيرة ،

صغار ، والذين كانوا بدورهم يحولونها إلى عاملات يقمن بإنجاز العمل في منازلهن ، على أساس الأجر بالقطعة ، وبعيدًا عن نقابة الشركة . وفي مجال صناعة السيارات في اليابان مثلاً فإن (٧٥٪) من العمل (مقارنة بـ ٥٠٪ في الولايات المتحدة) يذهب إلى خارج الشركات ذات الأسماء الكبيرة إلى شركات من الباطن أساسية والتي قد تقوم بدورها بإسناده إلى شركات ثانوية ، والتي قد تقوم بإسناده إلى عمال خارجيين كطرف ثالث ، يدفع لهم خُمس معدل ما يدفع للعمال في شركات مقاولات الباطن (موتو موظفيها أقل من مائة موظف (التي توفر (٧٠٨) من فرص التوظيف وما يفوق (٥٠٪) من المنتج القومي الإجمالي) – بلغت معدلات الأجور (٧٠٪) تقريبًا من إجمالي تلك الأجور في الشركات ذات الأسماء الكبيرة ، رغم وجود مؤشرات تفيد تساوي هذه المعدلات الأن (كيني Kenney وفلورايدا ١٩٨٨ Florida ، كما أن الشركات الصغيرة توظف نسبة كبيرة من عمال الأقليات العرقية وقدامي العمال الذين أجبروا على التقاعد من الشركات الرئيسية الكبري .

وهناك تفرقة كبيرة بين الجنسين في سوق العمالة الياباني . (راجع برينتون ١٩٨٩م). ولا يعني ذلك أن مشاركة النساء في سوق العمالة في اليابان أقل ترجيحًا من مشاركتها في الأماكن الأخرى ؛ فمعدلات مشاركة النساء اليابانيات العاملات ضمن القوى العاملة باليابان تفوق الكثير من بلدان الغرب ، ولكنها لا تصل إلى نسبة مشاركة الإناث في البلدان الإسكندنافية أو أمريكا الشمالية . والنقطة الجديرة بالنقاش هي نمط هذه المشاركة في اليابان ؛ فمن غير المرجح بصورة كبيرة أن تصبح النساء في اليابان موظفات ، ومن المرجح بكثير أن يصبحن كما أورد (برينتون Brinton في اليابان موظفات ، ومن المرجح بكثير أن يصبحن كما أورد (برينتون معيرة أو مزارع أ. وحيثما كان النساء يعملن ففي كل فئة يتلقين معدلات أجور أقل بحسب السن ؛ مرارع أ. وحيثما كان النساء يعملن ففي كل فئة يتلقين معدلات أجور أقل بحسب السن ؛ على الكسب ؛ حيث يتلقين أجورًا تقل عن أجور الذكور بنسبة (١٥٠٪) ، وعند بلوغهن سن الخامسة والثلاثين تقريبًا ، فإن هذه الأجور تنخفض بمعدل (١٠٥٪) تقريبًا . ومعدلات المشاركة ، التي تكون أعلى بين

النساء ذوات الفئات العمرية الأصغر (٢٠-٢٤)، وتهبط دون زيادة أو نقصان، باستثناء زيادة طفيفة في الفئة العمرية من (٤٠-٤٤)، وهي التي تنسجم مع توقف مسئوليات رعاية الأطفال، وفي حين أن للرجال والنساء الميول نفسها للالتحاق بالمنظمات الرئيسية للاقتصاد الياباني، لكنه ليس لديهم الميول نفسها للبقاء في هذه المنظمات (برينتون ١٩٨٩ هـ١٩٨٩م-٥٥). وتبلغ نسبة التناقص أو التحول بين النساء المشاركات في القطاع الرئيسي الخمسين خلال الدورة الحياتية ما بين سن (٢٠-٤٩)؛ فالنساء إذًا يتجهن إلى إنهاء حياتهن العملية بالالتحاق بسوق العمالة الخارجية، حيث تتوافر فرص السلم الوظيفي، والمستوى المتدني لنجاح المرأة في التحارجية، حيث تتوافر فرص السلم الوظيفي، والمستوى المتدني لنجاح المرأة في يشغلن وظائف إدارية عليا، وهذا يناقض نسبة الـ(٨٢٪) من النساء اللائي يشغلن وظائف مماثلة في الولايات المتحدة على سبيل المثال، كما أن هذه النسبة تظهر في فارق الأجور بين الذكور والإناث؛ فنسبة إجمالي مرتب النساء في اليابان هي الأقل، مقارنة بأجور الذكور في دول منظمة التنمية الأوربية، فمتوسط معدل مجموع الدخل الشهري هو (٥،٥٥٪) من معدل دخل الذكور.

هناك تقييد مزدوج في ممارسة التوظيف في قطاع الشركات الرئيسية في اليابان ؛ فالنساء غالبًا ما يتم تشجيعهن من قبل أصحاب العمل لترك العمل وهن في منتصف العشرينيات من أعمارهن وذلك كي ينجبن . وفي ذات الوقت ، فإن أصحاب العمل يشيرون إلى هذا الاتجاه باعتباره سببًا كافيًا لعدم تدريب النساء (برينتون Printon يشيرون إلى هذا الإطار ذا الدلالة والممارسة المؤسسة وراء النتائج التي اكتشفتها (برينتون) من خلال مسح القوى العاملة التي قامت به في ثلاثة مواقع حضرية في اليابان عام ١٩٨٤م . ففي داخل المنظمات الرئيسية التي يكون للذكور والإناث ميول للالتحاق بها في بداية حياتهم الوظيفية ، كان هنالك اختلاف ملحوظ في العينة ؛ فنسبة (٧٠٪) من الذكور في العينة التحقت بوظائف تدرجية خلال الحياة العملية . وأما معظم النساء ، فقد التحقن بوظائف بمستوى منخفض وغير تدرجية وظائف مساعدات كتبة . أما من بين التوظيف الكلي ففي حين أن (٢٧٪) من الذكور يبدءون حياتهم العملية ، فهنالك فقط (٧٪) من الذكور عيدون حياتهم العملية ، فهنالك فقط (٧٪) من الذكور

النساء يفعلن نفس الشيء . هذا المعوق الأولى يقدم الكثير لتفسير اختلاف الدخول بين الجنسين (برينتون ١٩٨٩ Brintonم) .

هنالك نمط في الدورة الحياتية ظاهر في توظيف أولئك النساء اللائي لا يلتجقن بفرص في السلم الوظيفي ، فعندما يعدن للعمل بعد توقف المستوليات العائلية ، فمن الأرجح التحاقهن بشركات صغيرة تركز على أداء الأعمال غير الهامة خارجها . وفي الحقيقة ، إن معظم العاملين الخارجيين من الأكثر احتمالاً أن يكن نسوة : فتوظيف الإناث خارج القطاع الرئيسي يتركز بدرجة عالية في الأعمال التي تؤدي في المنازل، والأخرى التي لا تحتاج إلى التفرغ الكامل لها والمؤقتة وهي الأعمال الأكثر تضررًا من الركود الاقتصادي (راجع كيني Kenney وفلورايدا ١٩٨٨ أ ١٩٨٨م : ١٣٠-١٢١) ، وبعض العمال المتقاعدين من الباطن قد يعملون كذلك داخل مصانع الشركات ذات الأسماء الكبيرة ، وفق نسخة جديدة من التعاقد من الداخل (راجع كليج Clegg ، بورهام Boreham ، ودو Boreham ، ٩٨٦ م : ٩٧ - ٩٧ ؛ ليـتلر ١٩٨٢ لمام) وهو نظام (أوياكاتا Oyakata) ؛ حيث يوفر العمل المتعاقد عليه من الباطن مقابل مبلغ مقطوع . وبجانب أولئك العمال ، قد يكون هناك عمال مؤقتون وموسميون غالبًا ما يجلبون من القطاع الزراعي (هذا القطاع أكبر مما يجب في اليابان ؛ بسبب سياسات الحكومة المتعلقة باستثناء الواردات من التعرفة ونصيب الأسهم والدعم للمنتجين الأساسيين) ، أو من صفوف العمال من غير المتفرغين ، والذين عادة ما يكونون ربات بيوت . وتوضح البيانات الْمُتَحُودَة من عام ١٩٧٠م أن (١٢٪) من القوى العاملة الموظفة في الشركات الكبيرة التي يعمل بها أكثر من (٥٠٠) عامل في صناعات رئيسية مثل: الفولاذ وبناء السفن وصناعة السيارات والإنشاءات كانوا عمالاً مؤقتين مقارنة بـ (٢٪) إلى (٣٪) فقط في الشركات الموظفة ما بين (٣٠-٩٠) عاملاً (موتو ١٩٨٦ Muto) .

وتقوم الشركة بتدريب العمال الرئيسيين من بين المحظوظين الذين التحقوا بمدارس الصفوة والجامعات ، وهو ما تفضله الشركات ذات الأسماء الكبيرة في التوظيف ، كما أن لهؤلاء من السيرة الذاتية ما يؤهلهم لاجتياز الفحص الدقيق (راجع روهلين ١٩٧٤ Rohlen) ، وعلى هذا الصعيد ، فإن ثقافة مؤسسة متحدة معينة تبدو أنها تعمل : فالتدريب مرتبط بالشركة هو ليس موجهًا فقط للتأهيل الوظيفي ، بل هو

أيضًا عملية سلوك أخلاقي في مجتمع الشركة (دوتشمان ١٩٨٧ Deutchmann : ٥٤) . وبالفعل ، فإن (دوتشمان) يرى أن ثقافة المؤسسة المتحدة في هذا الصدد إنما تبني على ظواهر ثقافية أكثر تعميمًا من منظور الدور الأولى للعائلة في التكيف الاجتماعي : إذ إنه ينظر إلى العائلة على أنها مجتمع متعاون (دوتشمان ١٩٨٧ Deutchmann م أ: ٤٤) . وبالنسبة للمراقبين الغربيين ، فإن ذلك يبدو كنظام أبوى (بالمعنى القديم للمصطلح) ؛ فيمكن رؤية نطاق هذا النظام بأفضل صورة في مدى تنظيمي لوقت وعلاقات العمل حسب الزمان والمكان خارج العمل . والوظيفة مدى الحياة هي تكلفة وفائدة هذا النظام ، فهي تكلفة ؛ لأنها تمثل خيارات سوق العمل الخارجية بالنسبة لمعظم العاملين ؛ فهم ببساطة غير مدربين على أعمال الشركات الأخرى: ولذلك فهم لن يفكروا، ولن يُنظر في مسئلة تصنيفهم بتلك الشركات ، وما دام أن تلك الشركات توفر الأمن الوظيفي (الشيء الذي لا تحققه دائمًا ، وليس من المحتمل تحقيقه في المستقبل بسبب التغير السريع في دور اليابان في الاقتصاد العالمي) ؛ فإن الوظيفة مدى الحياة هي فعلاً ذات فائدة على الأقل حتى سن الخامسة والخمسين ، وهي سن التقاعد العادي . ولكن هذا الأمن هو أمن الوظيفة لا أمن حالة الوظيفة ، ومن ثم يحدث تهميش الموظفين وتخفيف درجتهم الوظيفية . وبالإضافة لذلك ، فإن معاش الدولة القليل لا يتوافر حتى يبلغ العامل الخامسة والستين من عمره . وخلال السنوات العشر الأخيرة ، فإن المرونة الشخصية في سوق العمل تصبح محل اهتمام جاد.

#### الغلاصة :

تمثلت نقطة تناول هذا النسيج المؤسسى فى اليابان بشىء من التفصيل فى التركيز على الوفاق ، وهو حين يتحقق يكون له أساس مادى أكثر من كونه أساسًا ثقافيًا . وسواء كان أصل الثقافة يرجع إلى أخلاقيات الكونفوشية أو إلى الأرستقراطية العسكرية اليابانية ؛ فإن النتيجة واحدة . فالاعتماد إلى حد كبير موضوع على النظام المنتج من قبل الآليات المفرطة فى التوجه الاجتماعى بقدر لا يسمح به السجل التجريبي أو تطور النظريات ؛ فتفرد وتماسك ثقافة ما بعد الكونفوشية لا يمكن قبولهما عند القيام بالتحقق المفصل (هاميلتون Hamilton بيجارت ١٩٨٨ Biggart م) ؛ فالتفسيرات الثقافية من منظور كونفوشي ذات طبيعة عامة جدًا وغير محددة بنفس القدر . لننظر

فى الصورة الواسعة لشرقى أسيا ، ففى حين أن الثقافة يمكن أن تفسر بعض الأنماط المشتركة مثل العائلية ، فهى لا تستطيع تفسير الاختلافات داخل وبين هذه المجتمعات ، وهذه الاختلافات ذات أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة (هاميلتون Hamilton بيجارت العجام ) ، بالإضافة لذلك ، إذا كانت العوامل الثقافية راسخة في "الوجدان الجماعي" التاريخي ، فلماذا تصبح فاعلة في حقيقة ما بعد الحرب ، وتحت ظروف الجماعي" التاريخي ومحددة . إن من سخرية علم الاجتماع المعاصر أن تكون العوامل التي نظر لها العلماء من الجيل السابق مثل (فيبر Weber) باعتبارها معادية للرأسمالية .

وفي حين أن للثقافة دوراً في التفسير ، إلا أنه ليس هو الدور الذي رأه مناصرو أخلاقيات ما بعد الكونفوشية . ومن المنظور الذي يتبناه (جرانوفيتر Granovetter ١٩٨٥م) من (رونغ Wrong ١٩٨١م) ينشئ أولئك المناصرون مفهومًا مفرطًا في توجهه الاجتماعي للفعل البشري ، وهو مفهوم يفترض الكثير حول قوة وحتمية الانتقال الثقافي ، وهذا لا يعنى بالطبع أن يقوم المرء عوضًا عن ذلك بالرجوع إلى مفهوم ذي توجه اجتماعي أقل من المطلوب للعمل الاقتصادي ، يقبل توضيحًا ضروريًا وكافيًا من قبل قوى السوق البحتة: فقد كان النقص في كفاية هذه القوى هو السبب الذي قاد إلى أخذ التفسير من الثقافة ، وهذا لا يعنى إنكار دور تفسيرات السوق ، ففي سياق شرقي أسيا على الأقل كانت هذه التفسيرات صحيحة في تأكيد ظواهر كتحرير أسواق العمل من القوانين والضوابط ، وتوجه إلى التصيدير ومستوى عالِ من المدخرات الداخلية بغرض الاستثمار . وعلى أية حال ، لماذا حدثت هذه الخلطة الخاصة في شرق بلدان شرقى أسيا، إن السبب غير واضم بالقدر الكافى : فالإشارة الثابتة في هذا الخصوص دائمًا ما تكون إلى دور الدولة في صباغة السياسات المناسبة ، وتختلف ملاءمة هذه السياسات باختلاف التزام المعلق ؛ فالبعض يشيرون إلى جوانب أكثر توجهًا نحو السوق (على سبيل المثال خلو أسواق العمل من الضوابط) ، والبعض الآخر يشيرون إلى جوانب أكثر توجهًا سياسيًا (مثل دور وزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية) : إذ يعتمد ذلك على هويتهم السياسية التي يختارونها .

ولقد توسع هذا الفصل من خلال المساحة الجغرافية متناولاً الخبر الفرنسي والأزياء الإيطالية ومؤسسات أسيا التجارية ، وعلى كل فقد بقيت بؤرته التحليلية متماسكة ، فمن جهة استطاع الفصل اكتشاف عدم كفاية مفاهيم العمل الاقتصادي والمنظمات بالتوجه الاجتماعي الأقل من المطلوب ، سبواء كان عدم الكفاية كامنًا في ظروف الأسبواق الطارئة أو الحجم أو التقنية . ومن جهة أخرى ، فقد اعترض على المفاهيم بالتوجه الاجتماعي المفرط ، هذه المفاهيم تستبدل الصدفة السابقة بمصادفة الثقافة . وسواءً كانت الصدف خاصة بالثقافة أو الحجم أو الأسواق أو التقنية ؛ فإن التفسير ظل موجهًا نحو الكفاءة ، ومرة أخرى ، فقد أجاز الفصل هذا التوجه الذي يستمد مادته من مفهوم (جرانوفيتر ۱۹۸۵ Granovetter) للترسيخ الاقتصادي ، وهو المفهوم الذي يربط في وضوح جوانب الثقافة المؤسسية بجوانب توضيح أكثر قربًا من نظرية النفوذ ، كما أن الفصل يشير إلى الثقافة ، ولكنه يسعى لوصفها في سياقها وتحديدها في خاصيتها المؤسسية . ومن منظور المنظمات ، فإن الثقافة تعمل من خلال وضع الأطر للافتراضات التي تستطيع أن تعمل بها الوكالات : فالثقافة تضع الإطار وتمكن من العمل وتقيده : فالعامل الحاسم ليس في كون أن مديرًا أو منظمة يابانية بدلاً من أن تكون أمريكية أو أسترالية ، بل العامل الحاسم يكمن فيما يوفره كون الشيء يابانيًا من منظور الطرق العادية الخاصة بإعطاء تقارير مرضية حول العمل ، وتقدير الإستراتيجية وتشكيل العقلانية والتخطيط للمعرفة والفهم وهو العامل الهام٠ هذه المسائل ليست مجرد مسائل ثقافية : فهي تعتمد على أطر مؤسسية متميزة ومتغيرة على المستوى القومي . وبمثل هذه الأطر ، فإن المرء يشير إلى ظروف وطنية محددة ، ومن ثم متغيرة يتشكل فيها العمل الإداري والتنظيمي ؛ فالعمل لا يمكن أن يصبح بلا حدود ؛ فهو يتخذ أطرًا داخل مفاهيم ضمنية ، بالإضافة إلى شروط رسمية تمكن الوكالات المختلفة ليس لعمل أشياء مختلفة فحسب ، ولكن أيضًا لعمل نفس الأشياء بالتحديد في سياقات متنوعة . والمفهوم الراسخ للثقافة ينظر إلى الطرق التي تتوافر وتستغل فيها هذه الموارد والنتائج المختلفة المترتبة على ذلك .

والتركيز على الثقافة باعتبارها إطارًا مؤسسيًا ومتنوعة قوميًا لا يعنى أن الكفاءة غير مهمة : فأهميتها تكمن بالضبط في قيمتها . والكفاءة هي واحدة من أعلى قيم

الحداثة درجة . وبوصفها قيمة بهذه الكيفية فهى لا تستطيع الدخول فى توضيح تلك الأشكال التى تسود بطرق غير تلك الطرق المكررة دون إضافة للوضوح ، ومع ذلك ، فالكفاءة بتلك الكيفية غالبًا ما ستعلب دورًا رئيسيًا فى التحليل ؛ فالقليل من الناس يحبذون أن الموافقة على عدم الكفاءة وعدم الوقوف مع الكفاءة يرقى إلى الوقوف ضد الحداثة ، فأن تكون كفوًا معناه أن تكون حديثًا ، وأن تستمتع باطمئنان بدفء الصورة الذاتية للعصر .

وهناك عدد من الأشياء التي ينطوي عليها التصدي لإنشاء التفسيرات المؤسسة على حجج الكفاءة ، فأولاً على المرء أن ينشأ حججًا بحيث يبدو واضحًا منها أنه لا يضم قيمة معيارية على عدم الكفاءة (أو على عكس ذلك على الكفاءة) : ولذلك فإن أفضل أسلوب للنقد التحليلي هو الإستراتيجية التجريبية المناسبة وهي إثبات بطلان الحجة ، فإذا كانت الحجج من الكفاءة تتوقع حالة معينة للأشياء ، مثل انتصار هياكل المنظمات التقسيمية في بعض أسواق منتجات أو صناعات معينة : فإن تقديم حالة واحدة فقط تناقض هذه الحجة كاف لتحطيم تعميم النظرية ، وبالطبع قد تظل النظرية جيدة 'إقليميًا" عند تطبيقها على الولايات المتحدة مثلاً . ولذلك ، فإن إحدى طرق إضعاف حجج الكفاءة هي من خلال تقديم الحالات التي تبطل تلك الحجج ، وتحليل الخبر الفرنسي يوفر حالة مثل تلك كما يقال: فالخبر كان نتاج صناعة أكدتها النتائج التي يتوقعها الشخص من نظرية الكفاءة في معظم الدول الرأسمالية المتقدمة . وعلى كل ، فإن فرنسا مختلفة وهذا الاختلاف يضعف عمومية نظرية الكفاءة كمشروع عالمي . إن الخبز كمنتج رئيسي في الأقطار الرأسمالية الصناعية المتقدمة يتيح لاستخدام طرق متنوعة من العقلانية في إنتاجه ، وحالة الخبر الفرنسي وحدها لن تكفي وحدها لإضعاف مزاعم العمومية العلمية للحجج المستمدة من بعد الكفاءة ، ولكنها بالتأكيد ستثير أسئلة حول العوامل الطارئة التي يجب أُخذها في الاعتبار ، وهي على الأقل سوف تدل على الحاجة إلى المراجعة الجادة للنظرية .

وفى تحليل المنظمات ، فقد اتجهت النقطة الرئيسية فى حجج الكفاءة إلى توقع تطابق مجموعة أشكال المنظمات فى الحداثة . وقد توقعت تطابق مجموعة أشكال المنظمات في الحداثة ، وأن ضعوط الكفاءة ستؤدى إلى أن تصبح المنظمات على مستوى العالم أقل اختلافًا عن بعضها البعض ، والتنوع في هذا الصدد سيكون مؤشرًا لعدم التطور ، ومن الواضح أنه إذا قام المرء بإرساء عدد مهم من أشكال المنظمات من الحداثة والتي هي في ذات الوقت مختلفة في وضوح عن الشكل الذي قد يتوقعه المرء من بعد كفاءة ، إذا قام المرء بذلك فسيمثل إضعافًا أكثر لحجة الكفاءة التي تصف الحداثة بأنها شيء يؤدي إلى نشأة سلسلة من التجارب التنظيمية المحدودة نوعًا ما ، وفي تقديري أن المادة من شرقي أسيا تقدم مثل هذه الحجة .

وإن الإلمام بجوانب مؤسسات شرقى أسيا التجارية والنظام الرأسمالي لا يثير علامات استفهام تتعلق بملاحة تطبيق حجج التوجه الاجتماعي الأقل من المطلوب فحسب وإنما يثير أيضًا مسائل تتعلق بدور التفسيرات ذات التوجه الاجتماعي المفرط التي تستمد أهميتها من الثقافة . ومثال ذلك التفسير الثقافي الذي شهدته الآونة الأخيرة في تحليل الحياة الاقتصادية وخاصة في دراسة (بيرجر PAV Berger) . وفي هذه الحالة فقد تركز جانب معين من تحليله على توضيح الكفاءة في رأسمالية شرقي أسيا من منظور ثقافي كجزء من تفاصيل أكثر عمومية حول الرأسمالية باعتبارها أكثر النظم المتوافرة كفاءة لتحقيق الحداثة . والحجج في هذا الفصل قد اعترضت على أي فهم أرأسمالية شرقي أسيا من منظور الإفراط في التوجه الاجتماعي كما رأه (بيرجر Berger) وأخرون ، والاختلافات الموجودة بين هياكل منظمات اقتصاديات شرقي أسيا الرئيسية تعمل كذلك كدليل تجريبي أكثر ضد بعد الكفاءة .

والمنظمات راسخة على نحو لا يمكن معه التمييز المألوف بين المنظمات كمواضيع رئيسية للتحليل وبين بيئاتها بالقدر الكافى ، مثلما اتضح ذلك فى تحليل الخبز الفرنسى وتحليل (بينيتون) وتنوع مؤسسات شرقى أسيا التجارية ، وإذا تناول المرمسالة الخبز الفرنسى من خلال التحليل الصرف لشكل منظمته ذات الأعمال الصغيرة فى إطار عينة تمثيلية : فمن المشكوك فيه أن يكون قد توصل إلى النظرة العميقة التى استطاع (برتو Bertaux و ويام ١٩٨١هم) إيجادها من دراستهما العميقة . وقد ينظر المرء إلى مجموعة كاملة من الظواهر خارج تلك المجتمعات ، وحيثما تجد

المنظمات التعبير عنها من خلال رؤى ذات أطر مؤسسية وعلاقات ثقافية راسخة تكون مسجال القوة التى تكون فيه ؛ فإن الموضوع المناسب التحليل يتكون من العقلانيات المتنوعة لهذه العلاقات ، بدلاً من الملامح الهيكلية لعنصر محدود رئيسى فيها . وللمرة الثانية يبرز هذا الجانب في وضوح في الإشارة إلى مواد شرقي أسيا ، وخاصة تلك المأخوذة من تايوان . ويجد المرء في مركز بؤرة التحليل الأطر الثقافية والمؤسسية التي تسهل من الأشكال المختلفة للتقدير ، والطرق العقلانية التي تتكون بداخلها شبكات العلاقات التنظيمية ، والشكل الحقيقي الذي تتخذه المنظمات إنما يحدث من خلال تحديد هذه الملامع .



# الفصل السادس تنوع المنظمات والمقلانيات

المنظمات من صنع الإنسان ، وتتم صناعتها من أية مواد تتوافر له ، ومن المكن تعديلها أو تبنيها . وتُصنع المنظمات من أي وصفة معرفية تتوافر حاليًا . ولذلك فإن إطار الصدفة يبدو مناسبًا لتحليل المنظمات ، ولكنه سيكون إطارًا لا تختلف فيه الصدف "المحررة من السياق" اختلافًا تنظيميًا فحسب ، ولكنها تختلف أيضًا باختلاف الأنماط المؤسسية الوطنية . وكما سنرى ، فإن اختلاف هذه الأنماط هو الذي يحدد شكل المنظمة .

ولقد كان من الطبيعي - في خلال المراحل الأولى من الحداثة - أن يتم بناء المنظمات من المواد المتوافرة محلياً ؛ حيث استمد صانعو المنظمات مادتهم الثقافية من مؤسساتهم البيئية المباشرة - وغالبًا ما كان يتم تشكيل هذه البيئات وفقًا لمصطلحات وطنية راسخة في القيم الثقافية (أندرسون ١٩٨٣ Anderson) . وعلى سبيل المثال ، كانت قيم الفلاحين في فرنسا ، وثقافة الفلاح ، ضرورية لإعادة إنتاج المخابز التقليدية في أواخر القرن العشرين ، ليس في مواقع الحضر فحسب وإنما في الريف أيضًا . وتعد القيم المميزة المستمدة من هذه الخلفية الريفية هي التي كونت الإستراتيجيات والأساليب العقلانية لأصحاب تلك المخابز ، ومكّنت الفرنسيين من أن يكون لهم خبزهم الذي يأكلونه .

وقد رأينا فى وضوح أنه إذا لم يكن أصحاب المخابز غير قادرين على ائتمان الأجيال التى تليهم من صناع الخبز على ما يقدمونه لهم من قروض ؛ لكان من الصعوبة أخذ الخبز الفرنسى كشىء مسلم به . هذه القاعدة الائتمانية عادية فى عمل المنظمات . وكما يقول (لورنز ١٩٨٨ ما ١٩٨٨) "إذا كان من المعتقد أن تكاليف المعاملات التجارية هى بمنزلة الاحتكاك فى عملية الاقتصاد ؛ فإنه يمكن أن ينظر إلى الائتمان كمادة تشحيم فاعلة جدًا" . هذا ، وتعمل المنظمات فى بيئات متغيرة مستخدمة الائتمان الوكلاء الذين لا يمكن أن تكون عقلانيتهم غير محدودة أو غير مقيدة . وهذه

559

المشكلات المتعلقة بالمحدودية والتغير تزداد سوءًا ؛ عندما تكشف المنظمات عن أنظمتها وعلاقتها الروتينية لوكالات خارج نطاق سلطاتها ، وفي ظروف كهذه تصبح الثقة أكثر من مجرد ضرورة ؛ إذ هي التي تجعل أشكال العمل المحسوبة بمنزلة عناصر في أساليب العقلانية ، تنشأ كاستجابة للبيئات المتغيرة والمعرفة المحدودة .

وقد حدًد (تشايلد Child) و (كيزر ۱۹۷۹ هرام) مسالة رئيسية للاهتمامات العملية في الدراسات المقارنة للمنظمات ، وتتعلق الشروط المقترحة بالاختيار بين تبنى بعد خال من الثقافة في مقابل بعد آخر يركز على الخاصية الثقافية للمنظمة ، وإن أقوى المناصرين للخيار الأول داخل المنظمات هم منظرو الصدفة مثل مدرسة أستون (انظر على سبيل المثال دونالدسون Donaldson هم الذين يقدمون تعريفًا لنظرية التطابق على مستوى المنظمة (راجع كليج Clegg ودنكرلي مستوى المنظمة (راجع كليج السادس لمناقشة عامة) ، وقد ارتبط البعد الخاص بالثقافة بكتاب ذوى توجّه أنثروبولوجي أكثر منه إداري أو اجتماعي ربما لأنهم - بحكم معارفهم - كانوا أكثر تكيفًا مع الاختلاف بين الاثنين ، وربما كان (كروزير ۱۹۸۶ دم) أفضل من الشتهر في مجال تحليل المنظمات .

و كانت إحدى الدراسات التي سعت إلى اختبار دخول الخاصية الثقافية في الصدف التنظيمية ، هي تلك المقارنة بين المنظمات الألمانية والبريطانية التي أجراها (تشايلا Child) و (كيزر Child) و ١٩٧٩ (مينطبيق بيانات (أستون Aston) و واختصار ، ويتطبيق بيانات (أستون كانت أكثر القياسية على عينة من المنظمات الألمانية ؛ فقد اكتشفا أن هذه المنظمات كانت أكثر مركزية من المنظمات البريطانية ، وهو الأمر الذي عزوه إلى تأثيرات ثقافية معينة . وقد رأيا أن هذه التأثيرات قد حددت ـ مع شيء من الاستفاضة ـ التأثيرات المؤسسية الأكثر تعميماً ، مثل تأثير نماذج الممارسة الجيدة والفعالة التي تبيعها الوكالات الاستشارية العالمية . و تتجه النماذج المستمدة من هذا المصدر إلى تحقيق التطابق ؛ إذ إنها تؤدى إلى تلاشى الأساس القيمي للخاصية الثقافية التي تتمثل ـ في هذه الحالة ـ في النزوع الألماني نحو سلطة أكثر مركزية .

و غالبًا ما اشتملت الأطر المؤسسية التي ترسخت المنظمات بداخلها على ضغوط متناقضة ومتشعبة ، كما يدل على ذلك بحث (تشايلد Child) و (كيزر ۲۹۷۹ هـ) .

وسيصبح عمق المقاومة الثقافية ونفوذ الوكالات الخارجية وخصائصها مسألة محلية ، وذلك فيما يتعلق بحسم الضغوط المؤسسية في بيئات محددة ، وقد يتوقع المرء أن يكون التطابق في تصميم المنظمات عن طريق الصدف الخالية من السياق بدرجة أقل ، في حين تكون المقاومة الثقافية بدرجة أعلى ، حيثما كان الوكلاء قادرين على الأخذ من المخزون الثقافي بخصائصه الكبيرة . وبالمقابل ، (أي حيثما كانت للأطر المؤسسية وضغوط اللوائح – خاصة من قبل بعض المهن كالمحاماة والمحاسبة والحكومة والدولة – خاصيتها المتطورة بدرجة عالية) ؛ فإن الصدف الخالية من السياق سيتم تشكيلها من خلال وسائل وطنية محددة .

### الرجوع مرة أخرى للأساسيات: الترسيخ الاقتصادى والأطر المؤسسية وأعاليب المقلانية:

ثمة اتفاق عام بأن أساسيات تحليل المنظمات تبدأ من تصور (فيبر Weber) لفئات العمل الاقتصادى السوسيولوجية ، التي ضمنها في الفصل الثاني بعنوان الاقتصاد والمجتمع الذي يعالج العلاقة المميزة بين العقلانية الشكلية والعقلانية الحقيقية . ويستمد تحليل (فيبر Weber) قدرًا كبيرًا من قوته من اكتشافه للتوزيع التفاضلي لسلطات التحكم والتصرف في الموارد الإنتاجية ، التي تساند الشكل المميز لاقتصاد السوق الحديث ، والذي يُعرف بأنه أشبكة متكاملة من العقود المتبادلة من أجل تحقيق المساب مخطط لسلطتي التحكم والتصرف والتصرف ولا تكتفي هذه السمة بتحطيم أمثلة الليبرالية الاقتصادية والمساواة في عالم التعاقد ، كالأمثلة التي ساقها (وليامسون الاجتماعية التي يشملها ذلك ، ولكنها أيضًا تهيئ المجال لحدوث أساليب مختلفة الاجتماعية التي يشملها ذلك ، ولكنها أيضًا تهيئ المجال لحدوث أساليب مختلفة الاقتصادي .

وتوجد المنظمات بفضل حقيقة مفادها ـ في كل الاحتمالات ـ "أن أناساً معينين يتصرفون بحيث ينفذون تعليمات المنظمة" (فيبر ١٩٧٨ Weber م . وبعبارة أخرى ، فإن المنظمة تقوم على توقع الثقة في طاعة الأخرين . ومن هذه الثقة والطاعة ينشأ النظام ، الذي هو المنظمة الموظفة توظيفًا فعالاً . وبعبارات (فيبر) فإن هذا النظام

يشير إلى هياكل السيطرة التى يتم فى ظلها تكوين المنظمة . هذا ، وتعد هياكل السيطرة ذات سياق ثقافى : فهى دائماً مصادر فعلية للعقلانية ، وهى فعلية بحيث إنها قد تنشأ بطريقة يصعب تمييزها عن العقلانية الشكلية . وقد يحدث هذا التطابق إذا باتت التصنيفات الشكلية ذات الطبيعة الحسابية الصرفة للكفاءة هى العنصر الفعال فى تشكيل أحكام مصممى المنظمة والصفوة ، على سبيل المثال . وفى موقف كهذا يتم رفع قيمة ثقافية محددة وهى الكفاءة ـ والتى تُحدد من خلال شكل معين من المعرفة ـ إلى وضعية القيمة النهائية التى تحظى بقيمة ثقافية عالية : من أجل الإبقاء عليها كنهاية فى حد ذاتها وكشىء نثق به .

أما (فيبر Weber) فيرى أن العمل الاقتصادى يعد عقلانيًا إلى حد ارتكازه إلى أفضل ممارسة ممكنة فنيًا للتقدير أو الحساب الكمى . ومن غير المكن وجود فهم دقيق للعقلانية الفعلية ! إذ إن هذه العقلانية تشكل مفهومًا عامًا وتحدد عملاً اقتصاديًا موجهًا نحو الهدف ، في حين أن الأهداف متغيرة . والعمل الاقتصادي يعد عقلانيًا فعلاً إلى الحد الذي يتم فيه تبريره وتقديره وفقًا لهدف نهائي من نوع ما . ومثل هذا التوجه الفعلي ـ كما يلاحظ (فيبر Weber) منذ البداية ـ قد يؤدي بمن يقوم بتلك العملية إلى الاعتقاد بأن الحساب الكمي الرسمي غير مهم أو حتى قد يكون مناقضًا لتحقيق الغايات النهائية . واحتمال أن يكون الأمر كذلك يتناقض ، كلما اقترب العالم من حساب رأسمالي مثالي وعقلاني من الناحية الشكلية ، تظهر فيه الغايات النهائية بصعوية (فيبر ۱۹۷۸ م ۱۹۷۸م ۱۹۰۹) . وبالطبع فمن الغريب أن هذا الإنكار للغايات النهائية أنهي وجه العقلانية الفنية ، قد يرفع العقلانية الفنية ذاتها إلى قيمة ذات غاية نهائية ؛ فهي ـ من ثم ً ـ تصبح (مرزًا، ولن نثق إلا في اتباعنا للأساليب العقلانية الصحيحة .

وتعد النقود بمنزلة الإغراء الفورى للعقلانية الشكلية في اقتصاد نقدى : فهى أكثر الوسائل الشكلية عقلانية في توجيه الاقتصاد : فهى ـ ظاهريًا ـ توفر مقياسًا عالميًا لتحديد وحساب الكميات لكل عناصر رأس المال ، بما في ذلك الأصول الرأسمالية والمطالبات المالية الحالية والمستقبلية والالتزامات والتوقعات . و يوفر العمل من خلال معاملات تجارية حقيقية أو صورية فيما بين المنظمات وفي داخلها ، الإمكانية الشكلية

للتقديرات العالمية لإجمالي رأس المال المستحق في لحظات مختارة ، في الوقت الحاضر والمستقبل ، ومن ثم يوفر - بالقدر نفسه - الإمكانية (الشكلية) لحساب الربح والخسارة .

ويدل نقاش (فيبر Weber) على نوع من الردة شبه الموضوعية في إشكالية الاقتصاد الهامشي ، وهي الدلالة التي يؤكدها بدلاً من أن يعوقها شرطه المتكرر بأن العقلانية الشكلية لحساب النقود إنما ترتكز على "الأسعار الحقيقة" ، أي الأسعار التي تتحقق في سوق حرة ، إذًا ، فالعقلانية المثالية للمؤسسة الاقتصادية نفسها قد انصهرت مع النظام الاقتصادي ، وكان (فيبر Weber) مدركًا لما فعله : فهو يلاحظ أن تمة عنصراً لا عقلاني في جميع الأنظمة الاقتصادية ، يتضع في حقيقته أن عمليات هذه الأنظمة إنما تكيفها دائمًا هياكل السيطرة ، وهو الأمر غير المألوف بالنسبة للعقلانية الصرفة (فيبر ۱۹۷۸ هجميع) .

ومن الغريب أن يبدأ (فيبر Weber من ١٩٧٨) وعند هذا المستوى العالى من العقلانية الشكلية في ملاحظة الدخول المنتظم التى تشكل من خلال وجهة نظر فنية للاعقلانية الفعلية : أى إمكانية وجود أساليب متنوعة للعقلانية : فهو يحدد ثلاثة ظروف على وجه الخصوص تؤدى فيها النتائج المعقدة لحساب النقود إلى هذه "اللاعقلانية". وأول هذه الظروف هو وجود مؤسسات اقتصادية مستقلة ومتنافرة ، والتى تُنتج وفق معيار التوزيع العشوائي للطلب دون غيره من المعايير ، والظرف الثاني يتعلق بالظرف البيئي الذي يعتمد عليه حساب رأس المال ، فالأخير يفترض مسبقًا وجود حقوق ملكية مطلقة على البضائع الرأسمالية ، وهو توجه تجاري صرف (على عكس التوجه الفتي) للإدارة ، وهو يفضل السلوك المغامر القائم على هذه الحقوق غير المقيدة . وبذلك ، فإن حساب رأس المال يصل إلى مثاليته الفنية في ظل ظروف اقتصادية ليبرالية مثالية ، أي أنها نتمثل في حقوق الملكية غير المؤهلة وحرية السوق ، بما في ذلك السيطرة على والتقنية الألية العقلانية ، والفصل التام بين المؤسسة ومنظمة الأسرة ، ويفصل (فيبر والتقنية الألية العقلانية ، والفصل التام بين المؤسسة ومنظمة الأسرة ، ويفصل (فيبر وكذلك خضوعهم للمقاولين كشكل محدد من أشكال اللاعقلانية الفعلية (فيبر Weber Weber) في إبعاد العمال من السيطرة على ملكية رأس المال ، إضافة إلى عائداته ، وكذلك خضوعهم للمقاولين كشكل محدد من أشكال اللاعقلانية الفعلية (فيبر Weber Weber المقاولين كشكل محدد من أشكال اللاعقلانية الفعلية (فيبر Weber

۱۹۷۸م:۱۹۷۸–۱۳۱۱–۱۳۱۱، راجع کـذلك كليج Clegg ، وبورهام Boreham ، ودو . ۱۹۷۸ م:۱۹۰۰م . ۱۹۷۸م . ۱۹۷۱م :۱۹۰۰م . ۱۹۸۱ م

والظرف الثالث الذي يرى فيه (فيبر Weber) أن العقلانية الشكلية قد تمت تسويتها، هو حينما باتت المنظمة الاقتصادية ضحيةً للحسابات من خارج المنظمة ؛ فهي بذلك تصبح موقعًا محتملاً لحسابات متناقضة ، بدلاً من أن تكون موضوعًا لحسابات منفصلة واحدة (كتلر وآخرون Kutler et al -١٩٧٩) . وحرمان العاملين من حقوق وسائل الإنتاج ، وتركيز السيطرة في مصالح الملكية الخاصة هي في الحقيقة نقاط دخول للنفوذ الخارجي من نوعين هما مؤسسات القروض والتمويل ، والمستغلون الذين يحوزون على أسهم رأس المال الصادرة لأغراض المغامرة ، وفي كلتا الطريقتين ، فإن المصالح الخارجية تتعقب أصلح أعمالها الخاصة التي غالبًا ما تكون دخيلة على مصالح المنظمة ، ولا تُوجُّه في الأساس لمنفعة المنظمة على المدى الطويل (فيبر Weber ۱۹۷۸م: ۱۳۹؛ راجع كندك دراسة كليج Clegg و بورهام Boreham ودو Dow ١٩٨٦م: ١٦-٦٢) وهذه المشكلات تصبح حادةً عندما تنظر هذه المصالح في السيطرة على مقومات المؤسسة وبضائعها الرأسمالية لا باعتبارها استثمارًا ثابتًا ، وإنما كوسيلة لمغامرة على المدى القصير" (فيبر ١٩٧٨ Weber) ؛ فالإلمام بالطرق المشكوك فيها أخلاقيًا للوصول للغرض ، والعبارات اللغوية السرية المتبادلة بين مجموعة ما ، والمؤسسات التي تحيط بشراء أسهم المؤسسات (هيرش ٩٨٦ Hirsch م إنما تعمل فقط على تأكيد البروز المعاصر لجوانب نظرية (فيبر Weber) الخاصية بالأسس الفعلية لعدم الثقة ، رغم تجاهل هذه الجوانب في أدبيات المنظمات ، وقد تناول الفصل الثاني كيف أن الاهتمام بالعقلانية الشكلية والكفاءة ، اللذين سبقا ترجمات فيبر لأعمال (برنارد ١٩٣٨ Bernard) على سبيل المثال قد شكلا السياق الذي استُوعب من خلاله عملُ فيبر في سوسواوجيا المنظمات ، إلا أن هذه العملية قد افتقرت إلى الاهتمام بالجذور الاجتماعية ، والنتائج المجتمعية للترشيد ، بالإضافة إلى التركيز الرئيسي على المصادر الحقيقية للعقلانية ، وشدها إلى العقلانية الشكلية . وقد ساد تركيـز ضبيق على البيروقـراطية ، وهو التـركيـز الذي حـجب الاهتمـام بالفعـالية السوسيولوجية التاريخية والمؤسسية والسياسية للسوق ، والتي كان (فيبر ١٩٧٨ Weber م)

أحد روادها . ويحلول عام ١٩٦٨م ، أى عندما ظهرت الترجمة الأولى لكتاب الاقتصاد والمجتمع ، كانت سوسيولوجيا المنظمة قد سبق أن تكونت "كعلم عادى" (راجع كون المجتمع ، كانت سوسيولوجيا المنظمة قد سبق أن تكونت "كعلم عادى" (راجع كون المجتمع ، كانت سوسيولوجيا المنظمة عدى في المنظمة عدى في المعتمدة في المعتمدة المتمامات (فيبر) العريضة صدى ضئيلاً .

على أية حال ، فلم تمر إشكالية (فيبر) دون ملاحظة ؛ فهي توجد في كل من بعدي المؤسسة والنفوذ: ففي الأول توجد الإشكالية في التأكيد على الرمزية المؤسسية كما قد يطلق عليها المرء ، وهي رئيسية - بالضرورة - بالنسبة لمناصري بعد النفوذ ، إذا كان لهم أن ينسجموا مع مفهوم (فيبر Weber) للسياسة الواقعية . وفي فرنسا ، على سبيل المثال ، أعد (لوسيان كاربك ١٩٧٢م تـ ١٩٧٢م م ١٩٧٧م بـ ١٩٧٧م-۱۹۷۸م) نقدًا تحليلاً حول ما اعتبره ضغوط كتابات (ماركس) و (فيبر Weber) على المنظمات ، وهو ـ بعمله هذا ـ قد أنعش مواضيع في دراسة (فيبر) كانت قد تجاهلتها سوسيولوجيا المنظمات ، ولقد اقترنت النظرية التنظيمية للمؤسسة التجارية (بومول ۱۹٦٧ Baumol مريس ۱۹٦٢ Marris ماريس ۱۹٦٤ Marris ومارش ۱۹٦٣ م وليامسون Williamson - ١٩٦٢م) بالمنظمة بوصفها حلبة يحاول الأفراد السيطرة عليها ، بالتنسيق مع الأخرين وكموقع للحسابات واتخاذ القرار ، و تمر هذه المحاولات من خلال تحالفات تنشغل بمساومات تنافسية ؛ من أجل الحصول على موارد ووظائف المنظمة ؛ كي يتسنى لها إملاء غاياتها على المنظمة . وفي هذه الطبة تسعى التحالفات الطاقية تنظيميًا إلى استغلال المنظمة من وقت لأخر ، من خلال أشكال مختلفة للحسابات الإستراتيجية ؛ حيث تصبح قادرة على تعزيز "هياكل السيطرة" . وفي استباق المواضيع اللاحقة في دراسة السلطة/المعرفة ؛ نجد أن هذه التحالفات قد تم تحليلها من خلال دراسة الأشكال المختلفة للممارسة الإستراتيجية و أساليب العقلانية ، التي يُطلق عليها أحيانًا "منطق العمل" (راجع كاربك AVY Karpik - كليج ودنكرلي ١٩٨٠ Dunkerley ، وقد صورت المنظمة على أنها مراكز للقوة (راجع كذلك كليج ١٩٨٩ Cleggم ١٩٨٩م ب) ، وفي داخل المنظمة كحلية يُنظر إلى الوكلاء في الإستراتيجيات المختلفة على أنهم يحاولون تشكيل قدرات المنظمة في صورة سياسات تمثل تصورهم لمسالحهم ، وهم من أجل القيام بذلك ، سوف يساومون على أي موارد يمكن أن تشكل إستراتيجية . قد تكون هذه الموارد داخل المنظمة أو خارجها ، فليست المسالة هي وجود موارد تنتظر التنشيط . وبدلاً من ذلك ، فإن هذه الموارد تتكون من خلال الصراعات التي يمكن تمثيلها بتحليل عقلاني باعتبارها طرقًا مختلفة للعقلانية ، وذلك بمفهوم (فيير Weber) للعقلانية الفعلية ، ومن ثم اعتبارها "أساليب عقلانية" .

وتلتقى هياكل السيطرة حول قيم نظرية ثقافية ، ويتحقق التعبير عنها من خلال أعمال ومصطلحات الدوافع (ميلز NAS Mills) ، وهذه هي الطرق العادية للحرص على السجل الحسابي (وليس المقصود هنا الحساب بمعناه الفني الوارد في عملية المحاسبة) . ومن خلال ذلك السجل الحسابي يستطيع المرء أن يشير إلى مجموعة الأسباب التي يمكن عدها ، والتي قد يسعى المرء لتبرير عمل المنظمة وفقًا لها . مثل هذه المعقلانيات عندما ينظر إليها المرء في مجموعها ؛ يعتقد أنها أساليب عقلانية . ولا يفترض التوحد والتماسك في هذا التحديد ؛ فمن المتصور أن تنشئ المنظمات والوكلاء فيها ومن حولها عقلانيات متنوعة ومتزامنة ، لا تتماسك عبر المساحة أو من خلال الزمن .

هذا ، وتبنى أساليب العقلانية من المفاهيم المتوافرة محليًا والراسخة فى العمل الاقتصادى . وتستمد هذه المفاهيم من العادات والممارسات المحلية ؛ إذ إنها إما أن تكون قد شكلت من قبل ثقافات أوسع ، وإما من أطر مؤسسية لمفردات الدافع المتاحة . لنأخذ الصناعات البريطانية مثالاً على ذلك : فهناك أسلوب سائد لعقلانية الوكلاء الرئيسيين المشاركين فى العلاقات التعاقدية التى تشكل موقع الإنشاء . والعقد أساسى لفهم كل ما يحدث فى الموقع ، وهو بمنزلة سبب لوجود موقع المنظمة ؛ لأنه لولا وجود العقد لما وجد الموقع . كما يحدد العقد أيضاً فئات العمل المهنى التى يقابلها المرء فى الموقع ، بالإضافة إلى طبيعة ونوع العمل والخطط والجداول والمواد المستعملة وهكذا .

ويوفر العقد كل شيء تقريبًا إلا التفسير الخاص به ، ولم يكن معناه وأضحًا بدقة أبدًا ، ومن النادر قراءة عقد دون تفسير ما يطلق عليه المنهجيون الثقافيون أفهرس التفاصيل" ، وهذه هي الجوانب المتعلقة بتفسير الوثائق التي لا تعتمد في تفسيرها على وكلاء لا تتوافر لديهم الرغبة في ذلك ؛ أما الذين يشاركون في تفسيرها تكون لديهم

الرغبة في تأمين تفسير فوق تفسيرات الأخرين ؛ فالوكلاء ، كالمقاول ومقاول الباطن والاستشاريين ومكتب المعماري ، يسمعون بانتظام إلى تفسير شروط العقد لصالحهم ، والحقيقة أن فهم العقد ليس بالعملية التي لا تحتاج إلى برهان. والعقد لا يسهل من المعاملات التجارية أو يزيل التكاليف ؛ إذ هو في الحقيقة يولد التكاليف والصراعات ، وتحتاج العقود دائمًا إلى التفسير ، وهي لا تنص على التفسير الخاص بها ، ونتيجة لذلك ، فإن الصراع ملازم للصناعات الإنشائية ، التي ينشأ الكثير منها من العلاقات التعاقدية ، رغم أن العلاقات التعاقدية لم تقصد ذلك . أما المصادر الرئيسية لتحديد التفسيرات المختلفة ، والتي دائمًا ما تنطوي عليها مفاهيم مختلفة للمصالح ، فهي علاقات النفوذ/المعرفة الموجودة في تقسيم العمل وخاصة تقسيم العمل المهني: فالهويات المهنية والمعارف والممارسات هي الموارد للسعى الجاد للحصول على التفسير الذي يثبت على الشروط التي يضعها الشخص ، بدلاً من تلك التي تضعها بعض أطراف العقد الأخرى . ونتيجة لذلك ، فإن أساليب العقلانية التي تتسم بها الصناعات الإنشائية التي تستعمل في طرق متنوعة في إنجاز الحسابات المناسبة للتفسيرات المهنية . و يحدث ذلك كله ـ من وجهة نظر المقاول ـ في إطار مبدأ الربح كشكل من أشكال الحياة . وفي الحقيقة ، فحيتما كان من غير المحتمل إعادة إعمال هذا المبدأ ، أيًّا كانت الأسباب ، وأيًّا كان المشروع ؛ فإن فهرس وثائق التعاقد توفر فرصة للمحاولات لإعادة التفاوض حول العقد بغرض تأمين مبدأ الربح (كل ذلك تمت مناقشته بالتفصيل في دراسة كليج ١٩٧٥ Clegg م).

أما أساليب عقلانية صانعى الخبر الفرنسى فهى حالة عكسية : فغى هذه الحالة يعتمد كل شيء كليةً على التفاوض والحصول على تفسيرات ذات اهتمام مشترك تلزم بطريقة رسمية الأطراف غير المتعاقدة ، كأولئك الذين يقتربون من التقاعد : حيث يكتشفون أن من المعقول جدًا أن يقرضوا المنظمة جزءًا كبيرًا من قدراتهم : حتى يتسنى لمن نال منهم تدريبًا في المهنة أن يكونوا قادرين على شراء أعمالهم باعتبارها أعمالاً مستمرة أد والآلية الرئيسية التي تضمن إعادة إنتاج هذا الشكل من أشكال المنظمة هي الثقة التي يقدمونها لهؤلاء الآخرين ، وهم أناس ارتبطوا بها فقط بتجربة العمل في المخبر ، وهم قد تزوجوا ويرغبون في أن يكونوا أصحاب مخابز .

ويتم تحديد كل من الثقة والعقود من خلال الثقافات والمعرفة والممارسة المحليتين . وقد تتكون تلك العناصر من مجموعة معقدة من المقومات . وقد يجد المرء نفسه يتعامل مع جوانب في ثقافة محلية أو أخرى مهنية أو تنظيمية أو الصراعات بينها . وقد يجد المرء نفسه يتعامل المرء نفسه يتعامل بطريقة تخضع المعاني للقيود من قبل السلطة التشريعية أو معايير الممارسة المهنية أو البيروقراطية المرشدة . وحتى العقود التي تبدو أكثر الأشكال عقلانية وأبعدها حدودًا ، عندما تدرس تجريبيًا في الممارسة المحلية ، تتطلب عناصر ثقة كبيرة ، والتي قد لا تكون مساعدة لجميع أنواع العقلانيات الاقتصادية التي لا دخل لها في الثقة بين أطراف العقد ، ولكنها ترتبط بالعمل العقلاني الفعلى .

وعناصر الثقة غالبًا ما تكون في قلب العمل الاقتصادي (الأوراق المجمعة في المجلد الذي قام بتحريره جامبيتا ١٩٨٨ Gambetta مورد قيم لفهم طبيعة الثقة وكذلك الكتاب الكلاسيكي في تحليل المنظمات بعنوان ما وراء العقد الذي ألفه ألن فوكس ١٩٧٨ Alan Fox في في تحليل المنظمات بعنوان ما وراء العقد الذي ألفه ألن بناء مفاهيم الأعضاء (والعملاء وغيرهم) الخاصة بمصالحهم الذاتية بطرق تتمشى مع الأعمال الموافق عليها من قبل المنظمة ، إنما تعمل لإنتاج عقلانيات مؤدية أفهم المنظمة ، أن أنماط عمل مستقرة تتمدد إلى ما وراء الوجود المشترك في المساحة والزمن .

والعقلانيات التي قد تكون مطلوبة تتجه في المقام الأول لتستمد مما يبدو أنه يعمل بالصورة الأفضل في بيئة معينة . وهي متوافرة في مكان وزمان معينين ؛ ولذلك فإن مناقشة عناصر علاقة الكائنات الحية بالبيئة تعد مقيدة . وقد يطرأ تغيير في جميع العقلانيات التي تتولد بالصدفة نحو البقاء ، وتتم إعادة إنتاجها بمرات أكثر من الأخريات ؛ ولذلك فإن المنظمات قد تصمد في إبراز سماتها التي لازمت تكوينها ، كما يقول (ستنشكومب كام Stinchcombe ) . ويتم ترسيب هياكل المنظمات كلما تضمنت الهتمامات ومسائل مختلفة . ويتم الترسيب خاصة أنه يتعين على المنظمات أن تتولى المهام التي تمكنها من التعامل مع بيئاتها المؤسسية ، والتي تخضع تمامًا للضوابط الحكومية ، والتي تسعى على سبيل المثال للتأكد من أن المنظمات تذعن إلى الأهداف النظامية مثل فرص التوظيف المتساوية أو المصنعين المقبولين من الناحية البيئية أو التخلص من النافايات ، وغالبًا ما توضع معايير الضوابط التنظيمية في سياق المارسة

المهنية ، مثلما أورد (دى ماجيو Di Maggio وباول ١٩٨٢ Powellم) ، والذى يظل باقيًا من ناحية تنظيمية قد لا يكون هو الأكثر كفاءة ؛ ذلك أنه فى وقت ما من تاريخ المنظمة الماضى قد تم ترسيخه كقيمة فى ذلك السياق المؤسسى ، وتلك هى البصيرة الجوهرية النافذة للمدرسة المؤسسية ؛ إذ الأشياء والأشكال والممارسات قد تعطى قيمة أو تحمل هذه القيمة فى داخلها ، بغض النظر عن إسهامها فى كفاءة المنظمة .

وستكون وكالات المنظمات في قلب التحليل ، وهذه الوكالات قد تكون أفراداً أو وكالات جماعية من نوع ما قامت بتطوير أليات للحساب وتمثيل مصالحها . وهي قادرة على عمل هذه الحسابات من خلال الأشكال العقلانية المتوافرة لديهم . وعلى وجه الخصوص ، فإن المرء يفكر في الربط بين المعارف الفنية والعلمية المختلفة التي تشكل هوية موارد المنظمات المهنية الأولية . والمصادر الأخرى المتوافرة عقلانيًا من أطر نظامية (سياسية ، قانونية ، اقتصادية ، محاسبة وهكذا...) محلية بالشكل الاستدلالي التي تقدم نفسها به ، بالإضافة إلى الكثير من المصادر التنافسية الخاصة بتمثيل القيمة التي تحيط بأي وكالة .

والذي يكون قد تشكل بوصفه أطرًا محلية للمعنى ، ربما ترسنخ في سياقات متنوعة وغير محددة ، وتشير كلمة محلى إلى مواقع معينة للمنظمات ، وهي مواقع توفر بصورة تجريبية قدرًا كبيرًا من المداولات والعضوية التي يتم بها التنظيم أو المقاومة ، ففي هونغ كونغ مثلاً لا تكون المنظمة الصينية طائشة ، إذا لم تستشر متخصصنًا (فنج شوى Feng-shui) في تصميم مبانيها أو الانتقال لمبان جديدة أو تحديد وضع الأثاثات أو اختبار مدير تنفيذي أو أمكنة تركيب الأبواب والشبابيك . ولدى زيارتي لجامعة هونغ كونغ ؛ فقد صادف أن شهدت احتفالاً كهذا أقيم عندما تم نقل الإدارة التي ألحقت بها إلى مكاتب جديدة في مبنى جديد ، وقد اشتملت الطقوس على رش الماء حول أركان الغرفة ، وعلى عتبتها ووضعت الشمعات المضاءة في مواقع إستراتيجية ، كما تم حرق النقود الورقية (ليست بأوراق حقيقية ولكنها نقود احتفائية المخراض فنج شوى) . كما قدم البط المحمر والبرتقال ، بالإضافة إلى القيام بتقديم بعض الكلمات والأفعال التي تتناسب مع الاحتفال ، وقد تبدو طقوس (فنج شوى) على بعض الكلمات والأفعال التي تتناسب مع الاحتفال ، وقد تبدو طقوس (فنج شوى) على المتها قمة في التكهن اللاعقلاني ، بالنسبة لأولئك الذين تدربوا على العقلانيات مثل

حساب الاقتصاد الجزئي ، ولكن في هونغ كونغ فإن هذه الطقوس تدخل في أساليب المقلانية المستخدمة بطرق هامة .

ويجب أن يكون واضحًا عند النظر في السياق المحلى أن المرء من خلال مثال (فنج شوى) النابض بالحيوية - يفكر في موضوع يتعلق بعقلانيات حقيقية مختلفة قابلة لأن تُعد قيمًا مطلقة من نوع ما ؛ فهي موضوعات تتعلق بتمثيل الكفاءة والمساواة والسوق والبيئة و (فنج شوى) ، وبعرقية ومكان محددين ، وبالفعل فإنه يمكن التعبير عن أي رموز تجريدية بوصفها حداثة ، وقد تنشأ المارسات في المنظمات وحولها في حقل هذه المعارف الذي يدور النزاع حول صحته ، وليس من الواضح بأي شكل من الأشكال أن نتيجة ذلك النزاع ستحسم دائمًا من منظور ما هو عقلاني من الناحية الفنية ، كما ينبغي أن تثبت ذلك القيم الجديدة ، وإن أي قيم تحقق ترابطًا مستقرًا باعتبارها نقاطًا رئيسية يجب أن تمر معالجة المنظمات من خلالها ؛ لتصبح ما أشار البيسية الضرورية) وليس لانتصار الكفاءة ضرورة ترتبط به .

والكفاءة الذى تشكلت خاضعة إلى حد ما للعمليات التى تم وصفها . ولكن من الواضح أن المسألة بأكملها ليست كذلك ؛ إذ من الصعب الزعم أن إعادة الهدوء إلى قرية ما يتطلب موت جميع سكانها ، ولكن يبدو أن الوازع الأخلاقي لم يكن الأهم في بعض أحداث التاريخ الحديث نسبيًا . وبالمثل ، فمن الصعوبة اعتبار المسائل المتعلقة بالكفاءة مجرد أشياء نظرية وفنية ؛ حيث إن عدم الكفاءة في التوزيع أو الزراعة ـ على سبيل المثال ـ توجد في الكثير من بلدان أفريقيا بجنوبي الصحراء . وعلى أية حال وكما يدرك (فيبر Weber) ـ فإن الكفاءة هي في النهاية مصطلح فني مستمد من الأعراف المحاسبية . وكما هو واضح من الدراسات الأنثروبولوجية ، فإن مبادئ الهيمنة تستمد بالضرورة من النسيج المعقد للمادة الثقافية لمعارف وممارسات الأعضاء ، تلك الممارسات التي يُزعم أن هذه المعارف ترخص لها وتخولها وتمكن لها أو توافق عليها. وحيثما كان يرمز لهذه الممارسات بأنها قنوات رئيسية تخدم القيم النهائية ، مثل الكفاءة في السياق الذي يتم النظر فيه ، فإنها ستكون أكثر تأمينًا ضد الحركة الإستراتيجية للأشكال العقلانية البديلة . وقد تناول الفصل الرابع توصيفًا تجريبيًا

لهذه المرئيات في استنتاجات (فليجشتين ١٩٨٥ Fligstein) . فلأن نفوذ المنظمة المعبر عنه من منظور الهويات والمعارف المهنية كان عاملاً رئيسيًا في هيكلة المنظمة : فقد تمت مساندة ذلك بالبيانات التي أوضحت أنه خلال فترات تاريخية مختلفة ، كانت هناك إدارات مختلفة ، ولكنها مناسبة لإدارة شركات كبيرة لأسباب مختلفة .

وليست الأشكال المعقلانية للمعرفة والممارسات المتزامنة معها نادرة ، أو تحدث بالصدفة أو مجرد طارئة ؛ فهى أعمال تُنتج ويعاد إنتاجها وفقًا للوائح تنشأ ويكرر إنشاؤها ويتم تحويلها وتجديدها من خلال الممارسة . وبنفس الطريقة التى تصبح بها بنية مادية كمبنى تطبيقًا (وأحيانًا امتدادًا أو تجديدًا) للتصميم والهندسة واللوائح الإنشائية الأخرى . كذلك فإن شكل المنظمة يقل بقدر ضئيل فقط عن البنية المادية التى تتشكل من اللوائح المتوافرة . وإذا ما أخذت هذه اللوائح في مجملها حينما كانت تحقق الهيمنة في شكل منظمة ؛ فإنه يمكن أن نشير إليها باعتبارها أسلوبًا للعقلانية . ومن هذا البُعد يمكن للمرء أن يعيد النظر في المسائل المتعلقة بشكل المنظمة والتي كانت البؤرة الفعلية حتى الآن .

عند هذه النقطة يتعين على أن أكرر ما قلته . إن ما سعيت لتوضيحه هو كما يلى : أولاً ، إن الكتاب قد فحص بدقة التنوعات التى قدمتها حداثة المنظمات ، ثانيًا ، لقد قيل إن هذا التنوع لا يتم تفسيره من خلال التفسيرات المبنية على السوق . وفي ظل هذه التفسيرات ، فإن وجود الخبز الفرنسي التقليدي ، أو تنوع أشكال منظمات شرقى أسيا يُعدُ أمرًا محيرًا . ثالثًا ، في حين أنه قد تكون هناك محاولات لتفسير هذه التنوعات من منظور الاختزال الثقافي ، فمن المثير للجدل أن يكون هذا الشكل المختزل أكثر ملاءة من ذلك الشكل الخاص بالسوق ؛ فاختلافات الشكل في السياقات الثقافية المشتركة مثل ما بعد الكونفوشية تبدو أكثر أهمية من الاستمرارية ، رابعًا ، لقد قيل إن المنظمات من صنع الإنسان ، والتي تبنيها الوكالات مستخدمة أية عقلانيات يمكن أن تحصل عليها . وسوف تختلف هذه العقلانيات في موقعها المؤسسي ، ولا تستمد مقوماتها من الهويات المهنية أو الأطر القانونية النظامية أو الأعراف المحاسبية فحسب ، بل إنها تستمد مقوماتها ـ كذلك ـ من أية موارد تجد التعبير عنها في سياق معين ، وفي الموارد المحلية الخاصة بذلك السياق .

لقد ورد سابقًا أن خصائص الممارسة المحلية يجب أن ينظر إليها على أنها وعاء لمقاومة محتملة للضغوط الطارئة للمنظمات. ومن المناسب النظر إلى أمثلة المخبز الفرنسى التقليدي ، وإستراتيجيات مديري المشروعات في الموقع في ضوء ذلك ، بالإضافة إلى الصراع الذي حدث حول الأجور والنقابات العمالية في حقبة ما بعد الحرب مباشرة في اليابان ، وبالإضافة لذلك ، هنالك ضغوط مستمدة من المؤسسية التي يغلفها السياق الثقافي . وإن هذه الضغوط تستمد - في أماكن أخرى - من الممارسات الثقافية المحلية ، وبدرجة أكثر من جوانب الأطر المؤسسية الضابطة كما الممارسات الثقافية المحلية ، وبدرجة في ذا الناتج يميل إلى تنوع المنظمات أكثر من تطابقها العقلاني في مصير جماعي داخل قفص حديدي مشترك ، وسنكتشف هذه المسائل في الجزء التالى .

## العرقية والعائلة كموارد للعقلانية في شرقي أميا :

اشتملت أقطار شرقى آسيا التى تناولناها فى الفصل الخامس على تايوان وكوريا الجنوبية واليابان . وتمثل تايوان حالة خاصة بين هذه الأقطار الثلاث ، فهى حالة عمل القتصادى نشأ فى الأساس من قيمة مؤسسية محددة ، من منظور جانب خاص فى نظام الوراثة العائلى الصينى . المؤسس على الأبوية وحقوق الإرث المتساوية بين الأبناء . وفى حين أن الأصول توزع بالتساوى ؛ فإن السلطة ترتبط بالسن بدرجة كبيرة ؛ فالابن الأكبر هو الذى يرث دور ومسئوليات الابن الأكبر من أبيه ، وهو يصبح مستحقًا للسلطة باعتباره الابن الذى تم إنجابه أولاً . وكما يلاحظ (هاميلتون Hamilton) و (بيجارت S ۸٤) :

لأن جميع الذكور يبقون ضمن السلالة ، فإن النظام الأبوى يتمدد بسرعة خلال أحيال قليلة ، والأبناء المتساوون في الخطوة المرتبطون بشبكات الأقارب يخلقون موقفًا من الولاءات المتفرعة مع أن الثروة نفسها تصبح مقياسًا لوضعية الفرد في مجتمع الأقارب ، ووفقًا لذلك ، فإن الصراع بين الأبناء منتشر ، والتنافس شائع داخل السلالة الأسرية ، وتجزئة السلالة هي القاعدة .

ومن هذه النظم الأبوية تستمد المنظمات في تايوان الكثير من خصائصها العقلانية ، وفي هذا الصدد تشترك تايوان في عدد من الملامح مع بعض البلدان العمل الاقتصادي الصيني الهام ما وراء البحار مثل هونغ كونغ : حيث إن أعمال العائلات هي الشكل المهيمن .

وكما يلاحظ (ردينج ١٩٩٠ Redding) أنه كانت هناك من الناحية التاريخية مسباب وجيهة في مجتمع الأعمال الصيني للإبقاء على الأعمال في محيط الأسرة ، ويعيدًا بقدر الإمكان عن المصالح الخارجية الجشعة ، خاصة تلك المرتبطة بالدولة الاستعمارية وبيروقراطيتها ، والتجربة المعاصرة في كل من الصين وفي العديد من السياقات فيما وراء البحار التي تزدهر فيها الأعمال الصينية ، لن تستطيع القيام إلا بالقليل لتغيير هذه الرؤية لدى العديد من الجهات ؛ إذ كادت أن تصبح شيئًا فطريًا الأن .

وقد نمت الأعمال الصينية بالضبط على أساس الشركات الصغيرة التي تديرها الأسر، والتي سادتها الهيمنة المباشرة الأبوية والشخصية القوية، بدلاً من تلك اللاشخصية والرسمية والنموذجية الخاصة بالنموذج البيروقراطي القانوني والعقلاني الذي ألفناه في الغرب (راجع على سبيل المثال وونج ١٩٨٥ Wong م ردينج Redding الذي ألفناه في الغرب (راجع على سبيل المثال وونج ١٩٨٥ م حرينج ١٩٩٥ المنظمة المؤسسة على الأفراد الذين يمكن أن يوثق بهم، والذين هم ممن تدل مظاهرهم على ذلك (ردينج Redding) وترتبط هذه العلاقات الشخصية بمصادر الإمدادات وأسواق منتجات أو خدمات المنظمة ؛ مستخدمة شبكة معقدة للإنتاج وأنظمة تعاقد ونظمًا أخرى بالأقمار الصناعية للمصنع، بالإضافة إلى أنظمة توزيع قائمة على روابط شخصية خاصة (هاميلتون Hamilton) و بيجارت Biggart . (S ۸۵ ) .

وقد أشار (ردينج Redding) إلى شكل أعمال الأسرة الصينية "كقلعة للعائلة" ، ونتيجة لذلك فإنه يندر أن تنمو أعمال العائلة الصينية بالطريقة التي يعتقد المرء في صحتها من خلال معرفته بإستراتيجية الأسواق وبنيتها والإدارات الهرمية ، ومن الواضح أن هذه الأعمال ليست بلا عقلانية ، ولكن أسلوب عقلانيتها مستمد من (أجندة) مختلفة جدًا عن تلك التي يعتقد بأنها ظاهرة من قراءة الروايات غير المؤكدة ، والمتعلقة بالوكلاء ذوى التوجه الاجتماعي الأقل من المطلوب ، والموجودة في الكثير من نظرية المنظمات .

وتعد أعمال العائلة الصينية منظمة وفقًا للظرف الطارئ أو القيمة النهائية للوراثة بوصفها أهم عنصر ؛ فرب الأسرة هو الذي يترأس الشركة ، و يتم الإبقاء على مهام الرقابة على الإدارة الرئيسية والسيطرة كلما أمكن داخل العائلة ، وهناك دافع عملى لتفريع وابتكار المؤسسات الجديدة التي تجتمع فيها العائلية والوراثة الأبوية المتساوية ، وكلما ازدهرت المنظمة ؛ أمكن استخدام الأرباح لبدء مؤسسات أخرى يديرها الأبناء ، أو يديرها في حالات قليلة أعضاء أخرون من العائلة ، وعندما يموت الأب المؤسس ، فإن في استطاعة الأبناء أن يرثوا تلك الأصول التي كانوا يديرونها أثناء حياة الأب . وبالتالى ، فإنهم سوف يتبعون النمط نفسه بالنسبة لأبنائهم في إدارة أعمالهم . فمبادئ التقسيم والهيمنة العائلية والإدارة الإستراتيجية لقاعدة الأصول في المسالح العائلية على المدى البعدى هي هياكل الهيمنة التي تنشأ فيها أساليب العقلانية .

ولقد أشار (ردينج Redding) - من بين آخرين - إلى الإدارة الصينية من خلال مناظير تدل على وجود دوائر أحادية المركز أو صناديق داخل صناديق ، ففى المركز يوجد أعضاء الأسرة الرئيسيون وهم الذين يسيطرون على المنظمة ، وهم إما أن يكونوا مالكين لها وإما سيرثونها . وبالانتقال درجة واحدة من المركز ؛ فإنه يلى هؤلاء أولئك الأبعد قرابة ، ثم الأصدقاء أو الأشخاص من نفس منطقة أو موقع المالك ، الذين يوظفون على أساس تلك الشروط المسبقة للثقة وتبادل المصالح . هذه العناصر تمثل الوظائف العليا في قاعدة التشغيل الرئيسية لدى (مينتزبيرج ١٩٨٨ Μίπιzberg مباشرة ممن يوثق بهم ويشغلون الوظائف الإدارية الوسيطة . ويدير هؤلاء المنظمة بأبوية تتسم بالنزعة الخيرية . وبالانتقال درجة ثالثة من القمة الإستراتيجية يأتى الموظفون مثل الأخصائيين والموظفين ، وذلك اعتمادًا على حجم المنظمة . وفي أدنى السلم يكون هناك المشغلون وهم العمال غير المهرة الذين يعملون بنظام الأجور .

وتعد هذه الخصائص فى العديد من الأوجه خاصةً بأعمال عائلية صغيرة فى أى مكان ، إذا ما أسقطنا عامل الوراثة . ولكن المراقبين اللصيقين من أمثال (ردينج Redding مكان ، إذا ما يرون خاصية تلك الأعمال فى حقيقة أنه يتم الإبقاء على خصائص الأعمال

الصغيرة مثل الأبوية والشخصية والانتهازية والمرونة ، حتى عندما تكبر المنظمات في الحجم . وتعد أهمية ما لا تملكه هذه المنظمات مثل أهمية ما تملكه ، ومن النادر وجود الدرجة نفسها من المهنية والتخصيص والمؤهلات والعمل والرسمية والمعمارية والشرعية واللاشخصية والانضباط في هذه المنظمات كما وصفها (ردينج ١٩٩٠، Redding) ، والمنظمات المقارنة في الغرب ؛ فهي ليست مجرد منظمات يمكن تحديد موقعها على نقاط مختلفة ، ولكنها مترابطة على نقاط ميزان هذه المتغيرات كما يقول (ردينج Redding) ، ولكن هذه المتغيرات ليست ببساطة ذات أولوية في الطريقة التي تعمل بها هذه المنظمات .

والمهم بالنسبية للأعمال العائلية الصبيئية فيما وراء البحار هو أن تكون المنظمة كقاعدة أصول عائلية ، تعد الهيمنة فيها شخصيةً بدرجة كبيرة ومتمركزة على العائلية. الأبوية ، والعائلية كمبدأ رئيسي للقاعدة العاملة إنما تنكر أي مشاركة أوسع في الثقة كأساس تعمل عليه اللامركزية ، وينمو فيه هيكل المنظمة : فالسلطة الشرعية تنشأ من الملكية والملكية شأن عائلي محدد . وهذه القلعة المنيعة تعتمد على وجه الخصوص على نوعية خصائص العائلة الوراثية وحكمة ممثلها كوسيلة لإعادة إنتاج المنظمة . وهذا يظل باقيًا مع التزام ثقافي إلى نمط أبوي إملائي وأوتقراطي قوى كطريقة للتعامل مع الاختيار . فإذا ما بقيت الأصول آمنة للعائلة وتمَّ الحفاظ على شرفها وضعيتها ؛ فإن الشخص يصبح تحت مسئولية أخلاقية بهيمنته على هذه الأصول ، وهذه المسئولية " ليست صغيرة ؛ إذ يعبر عن عبتها من خلال منظور أخلاقي للسيطرة المباشرة على العلاقات ، والسيطرة المناشرة لنست ـ بتساطة ـ نوعًا من المهارة الإدارية البدائية ، التي تقوم بها الهيمنة البيروقراطية أو الفنية بالتطور الكامل للحداثة (لمعرفة التفاصيل التي تركيز على هذا التبسلسل يمكن الرجيوع إلى إدواردز ١٩٧٩ Edwards : فالسيطرة للباشرة بتعمد السعى لها ، كما أنه يتعمد تكرارها عندما ينشئ الأبناء أعمالهم الخاصبة بهم ؛ كي يكونُوا قاعدة للأصول للجيل الذي يليهم ، وليست هناك ضمانات بأن كبار الأبناء هم الذين سيرثون ، فإذا أحسوا بالعار أو عكسوا عدم استحقاقهم بطريقة أخرى ؛ فلن يصبحوا بالضرورة وارثين .

وتعد التوترات التى تنشئ من السيطرة الأبوية بين أعضاء العائلة الواحدة المتنافسين الذين يتسابقون على السيطرة على الأصول في عملية الخلافة - تعد مصدرًا للانقسام والنزاع لا يسهل احتواؤه داخل نسيج الهيمنة الأوتقراطية ، إذا كان الابن الأكبر مقتنعًا بأنه يعرف أكثر من غيره . ومن السهل أن يرى الشخص دائرة استقلاليته وأوتقراطيته بدلاً من أن يصارع الابن الأكبر . ونتيجة لذلك ، فإن المنظمات تظل صغيرة نسبيًا وغير مهيكلة ، ولكنها أكثر مركزية مما هو مألوف في الغرب .

وليست أعمال العوائل الصينية مختلفةً عن المنظمات في خصائصها الداخلية فحسب ، بل هي مختلفة في روابطها الخارجية كذلك ؛ فالروابط داخل المنظمة قائمة على العشائرية والشبكات الإقليمية والروابط الشخصية ، والاحتفاظ بماء الوجه أكثر من قيامها على الروابط العائلية . ومن هذه الشبكات والعلاقات يتم جمع معظم رأس المال بطريقة غير رسمية لا تدخل فيها الاتفاقيات القانونية أو العقود . وحيتما كانت تلك الشبكات والروابط ناجحة ؛ يبدو أنها تعمل بطريقة مماثلة الدوائر الداخلية في الأعمال الغربية التي درسها (يوسيم العصل العربية التي درسها (يوسيم المعهم الشخص من المكن تفاديها ؛ فحيثما كانت الثقة تعمل على أولئك الذين يتعامل معهم الشخص من المكن تفاديها ؛ فحيثما كانت الثقة تعمل بفاعلية ؛ فإنه يمكن تفادي تكاليف الرقابة المؤسسية القانونية والتحكيم والاسترضاء ، كما أن أعمال المنظمة الرئيسية الخاصة بإنتاج بضائع أو خدمات معينة يمكن التركيز عليها ووضع ميزانيات لها بحد أكبر .

وإحدى نتائج الاعتماد على هذه الثقة هو الحد من الدوائر التى يستمد منها الشخص الموارد خاصة موارد رأس المال . ويؤدى غياب اللجوء إلى مصادر رأسمال منظمة من الناحية المؤسسية ـ بالإضافة إلى خاصية ممارسات المديرين ـ إلى تكاليف إضافية كبيرة ، حتى ولو تم الاقتصاد في الصفقات التجارية . فمجرد تعقيد إدارة شبكات الثقة يميل إلى الحد من عدد هذه الشبكات ، ومن ثم يسهم في الإبقاء على العمل بحجم صنفير جدًا ، كما يؤدى إلى اتجاه أنماط الاستثمار نحو تراكم المؤسسات المتحدة ، بدلاً من أن تتكامل رأسيًا (هاميلتون Hamilton و بيجارت Biggart ، كما أن ذلك يقف في طريق تنمية تطبيقات معرفية متخصصة بدرجة

عالية في المنظمة ، من منظور كل من موارد رأس المال وموارد المهارات ، وتميل المؤسسات التجارية إلى أن تكون صغيرة الحجم ، ومن غير المرجح أن تكثف رأسمالها أو تنطوى على مهارات مميزة قائمة على المعرفة ، ومن جهة أخرى ، فمن المكن تفادى تكاليف تنسيق الأعباء الإضافية المرتبطة بهذا النوع من المنظمات .

وتعد منظمات الأعمال الصينية فيما وراء البحار مثل منظمات تايوان وهونغ كونغ أمثلة المشركات التي تستمد عقلانيتها بوضوح من موارد العائلية والعشائرية المحلية الراسخة ثقافياً ، والتي لا يمكن القول إنها غير كفؤة أو غير عقلانية ؛ فهنالك قدر كاف من الدلالة من منظور المؤشرات الاقتصادية العادية ، التي توضح بأنها فعلاً عقلانية . وبالطبع ، فإن فهم ذلك على أنه أسلوب واحد من العقلانية ؛ يعد مفهومًا له مشكلاته . ولكن وكما سنري فيما بعد ، فإن الأساليب التي تبدو أكثر عقلانية كأنها خالية من اللاعقلانية ليست كذلك ؛ فأساليب العقلانية تعرض دائمًا بعض القوة ، وإلا يصبح من الصعوبة التفكير في كيفية بقائها في أي بيئة تنافسية معقولة . ولكن هذا لا يعفيها من العموبة الضعف ؛ فالضعف الذي يوجد في الأعمال العائلية الصينية ذات الأسلوب العقلاني المنشأ حول العائلة كقيمة نهائية محاطة بالولاءات المستمدة من العشيرة والمكان وهيكل الهيمنة – هو ضعف ظاهر ذو طبيعة شخصية وأوتقراطية عالية ؛ فدرجة الاصطفائية تجعل من الصعب أن يتجه من هم خارج تلك الدوائر المحمية إلى داخلها .

وعند النظر من بُعد داخلي لهذه المنظمات ، فإن بعض الجوانب التي قد تبدو ضعفًا في عين من هو خارج المنظمة قد تظهر في الحقيقة كنقاط قوة - فمثلاً ، إن حقيقة أن غالبية المنظمات المنشأة وفقًا لهذا الأسلوب العقلاني صغيرة نسبيًا وتجد صعوبة في النمو والتمدد ؛ حيث إن من الصعوبة اعتبار ذلك ضعفًا إذا ما أخذ الإشراف المباشر الشخصي كقيمة نهائية . لكن ذلك يعني أن الشخص يمر باستمرار بمشكلات حدود الرقابة الشخصية ، ومن ثم يستطيع حتى بقدر قليل الانتظام الناتج عن ذلك من منظور الرسمية أو النموذجية التغلب على تلك المشكلات - ومثل أخر للضعف والذي قد تكون فيه بعض القوة ، هو الشقاق وهو الشيء الذي تلاحظون أنه شائم بصفة خاصة .

وللصراع كما يعرفه علماء النفس وظائفه (كوزر ١٩٥٦ Coser)، والشقاق العائلي إن لم يكن ضارًا بدرجة كبيرة ويدار بصورة جيدة ؛ فقد يعمل كإطار تنافسي تزدهر بداخله الأفكار المتنافسة . ويتم التقليل من أخطاء الممارسات الموجودة وتنشأ التغييرات المبتكرة . وحيثما كانت البذرة الثقافية وشكل المنظمة يعملان معًا ضد مبادرة التدرج إلى أعلى ؛ فهذا قد يكون قيمًا بصورة خاصة . وبعض المشكلات العنيدة الأقل جدلية بكثير التي يحددها (ردينج Redding) هي كمشكلة ترتيب خلافة تولى منصب المدير في موقف تقيد فيه المواهب بآليات تقتصر الثقة معها على أفراد العائلة فقط . وبالإضافة لذلك ، فإن الحد من الابتكار والتعقيد والحجم غالبًا ما يظهر في مشكلات تواجه الجيل الثالث ، الذي لم يعرف أفراده الصعوبات والالتزامات التي جربها أباؤهم وأجدادهم أثناء بنائهم للأصول ، التي ربما أصبحت تمارسها مسلمًا بها .

ومن الواضح أن الأعمال العائلية الصينية في أماكن كهونغ كونغ وتايوان قد طورت أشكالاً معينة من المنظمات: لتستبدل رأس المال الثقافي للعائلية والعشيرة والمحلية، حتى تتمكن من إنتاج شكل في محيط العرقية بطرق لا يستطيع الشخص التكهن بها في حالة التوقعات المؤسسة على السوق أو الظروف الطارئة. ورغم ذلك، فإن أشكال هذه المنظمات لا تؤدي إلى كبر التعقيدات بها أو حجمها، رغم أن بعضها يسيطر على صناعات مثل الدراجات في تايوان.

وستظل المنظمات الصينية فيما وراء البحار في تايوان وهونغ كونغ صغيرةً ، وهنالك القليل مما يمكن تطبيقه عليها من لوائح خارجية ، إما مباشرة من قبل الدولة ، وإما بطريقة غير مباشرة من خلال الممارسات المهنية ، والتي قد تعمل لتشجيع الإنتاج أو زيادته ؛ فكل من الدولتين في تايوان وهونغ كونغ لا تتدخلان في قطاع الشركات ، رغم أنهما تتدخلان بدرجة كبيرة في قطاعات أخرى (مثلاً سوق الإسكان في هونغ كونغ والمسائل العسكرية والدفاعية والخاصة بالشئون الخارجية في تايوان) . وفي أمثلة المنظمات الصينية فيما وراء البحار التي تم النظر فيها ، تعد الموارد المحلية لثقافة صينية معينة هي العنصر الأهم في وضع إطار العقلانية ، والإطار المؤسسي مغمولً به من منظور المخزون الثقافي ، بدلاً من بيئة ذات ضوابط تبقي على مفردات الدافع ، وتيسر وجود أساليب معينة من العقلانية ذات نتائج تنظيمية معينة .

### الأطر المؤسسية كموار د للمقلانية في شرقي آسيا :

عندما ننظر إلى الأقطار الصناعية الجديدة الرئيسية في شرقي أسيا ؛ نجد أن من الواضح أن الدولة في كوريا الجنوبية واليابان وسنغافورة هي الفاعل والضابط المنتشر على نحو أكثر من العائلية . كما أن الإطار المؤسسي للدولة هو العنصر الحاسم في تكوين أساليب العقلانية ، ففي اليابان وكوريا الجنوبية ، فإن تدخل الدولة يتخذ شكلاً المتصاديًا واضحاً ، في حين أن الدولة في سنغافورة ، بالإضافة إلى مشاركتها في دعم الإسكان ، فإنها أيضاً نشطة جداً في ممارسة الضوابط الأخلاقية التي تحاول من خلالها السيطرة الثقافية (ولكنسون مهارسة المارسات ذات الأطر المؤسسية الكبيرة الجنوبية ، فإن قوالب بناء العقلانية توجد في الممارسات ذات الأطر المؤسسية الكبيرة في سياق الضوابط الحكومية أكثر من وجودها في المخرون الثقافي المحلي .

ومن بعض الجوانب ، فإن الفقرة الأخيرة قد تصيب المرء بالدهشة إذا كان ملمًا ببعض وجهات النظر الغربية حول نجاح المنظمات اليابانية . وغالبًا ما ترجع وجهات النظر هذه إلى عوامل ثقافية محددة ، كما رأينا في الفصل الخامس . وما يبدو كمسألة ثقافية طبيعية جدًا بالنسبة للمراقب من الخارج الذي يبهره سحر الاختلاف ؛ قد يكون في الحقيقة نتيجة ترتيبات مؤسسية لها جذور قليلة جدًا في ثقافة معينة . وقد يحدد الشخص الشيء بأنه ثقافي ، ومن ثم غير متغير نسبيًا ، وهو في حقيقة الأمر من صنع مؤسسي إلى حد كبير ومأخوذ من مادة تبرز القليل من التأثير الثقافي في تصميمها .

وعلى سبيل المثال ، فإن الدولة ـ في كل من تايوان وكوريا الجنوبية واليابان وسنغافورة ـ قد أسهمت بنشاط في الارتقاء بالتصنيع ، وقد تم ذلك في البداية نتيجة نمط ذي دورة حياتية ، تم فيه تغيير حقبة ما بعد الحرب الأولى الخاصة بالاستيراد ، إلى حقبة مناطق تجميع بأجور عمل متدنية ، وفي الأونة الأخيرة ، تم الانتقال إلى النمو بغرض التصدير القائم على التطور التقني العالى (كمنجز ١٩٨٤ Cummings م على التطور التقني العالى (كمنجز ١٩٨٢ م - تنج بغرض الدولة هونغ كونغ التي توجد بها العمالة الرخيصة حيث تم توفير (٥,٢) مليون وظيفة في مقاطعة (جواندونج Guandong) مختلفة نوعًا ما في هذا الصدد) ؛ إذ كانت سياسات الدولة التي حدثت في ظلها هذه التحولات مختلفةً إلى حد

ما في كل حالة ؛ ولذلك فإن تأثير تدخل الدولة على توفير مفردات الدافع لتكوين أسالب العقلانية قد اختلف.

وفي كوريا الجنوبية ، تسير العملية من أعلى إلى أسفل ؛ إذ يتوقع أن تعمل المنظمات في ظل أطر توفرها الدولة ؛ فالتخطيط مركزى ، والتنفيذ مفروض » وإدارة المؤسسات العامة مباشرة وبيروقراطية ، والإجراءات محددة ، من خلال التحكم المالي في البنوك وتوفير القروض للقطاع الأهلى (هاميلتون Hamilton و بيجارت Hamilton في البنوك وتوفير القروض للقطاع الأهلى (هاميلتون Hamilton و بيجارت عمد ١٩٨٨ معمد و أخرون العمد ١٩٨٨ معمد وأخرون العمد ١٩٨٨ ماسون وأخرون العمد العمد العمد العمد العمد العمد العمد العمد المؤلف الدولة ، وبدلاً من ذلك ، فتدخل الدولة في كوريا الجنوبية قوى ومهيمن وقسرى ؛ حيث يدفع بنشاط خطاً سياسياً محدداً حول فوائد ألجنوبية قوى ومهيمن وقسرى ؛ حيث يدفع بنشاط خطاً سياسياً محدداً حول فوائد وتدخل الحكومة في المؤسسات الدولة تشجع التركيز الاقتصادي للمؤسسات الكبيرة ، المنظمات في كوريا الجنوبية أكثر من غيرها في شرقي أسيا ، إنما يعود إلى أن الدولة هي التي تجعلها كبيرة ؛ فالظرف الطارئ الرئيسي في نمو المنظمة يجب توجيه الإدارة السياسية وتطبيقها الفاعل وضبطها ، وعلى مستوى المنظمة يجب توجيه أساليب العقلانية نحو حقائق ضوابط الدولة الطاغية بشكل عام ، والإستراتيجيات التي تبقى على العائلية في هونغ كونغ أو تايوان لها تأثير ضئيل في كوريا الجنوبية .

وللدولة في كوريا الجنوبية هيمنة خاصة ، أفرزتها إلى حد ما شرعيتُها الهشة طوال فترة وجودها ، ومن الواضح أن كوريا الجنوبية هي أقل أقطار شرقي أسيا الصناعية الجديدة استقراراً ، كما أن فيها أعلى مستوى من التنظيمات العمالية والسياسية ، والعوامل التي تسهم في ذلك تبدو مرتبطة بكل من سيرها نحو التصنيع الحديث وتطورها كدولة ؛ فالتصنيع قد أسس على قيام مؤسسات حضرية مركزية كبيرة جداً ، ازدهرت فيها نقابات مستقلة رغم العقوبات المفروضة ضدها ، و أصبح هذا التنظيم العمالي فاعلاً رئيسيًا في النضال من أجل الديمقراطية التي تتسم بها كوريا الجنوبية اليوم ، وكما لاحظ (كو ١٩٨٧ ١١): "فإن التدخل الكثير من قبل الدولة في الصراعات العمالية قد أدى إلى تسيب العلاقات العمالية ، ونمو تحالف بين

الحركة العمالية والحركات السياسية الأخرى". ونتيجة لذلك ، فقد أصبحت لكوريا الجنوبية البنية الصناعية الأقرب من بين اقتصاديات دول شرقي أسيا ، إلى ما اعتقده (ماركس) في البيان الشيوعي بأنه أكثر ما يؤدي إلى تكوين طبقة العمال (البوليتاريا) . وقد حدث ذلك في أمة شهدت لفترة طويلة حركة سياسية طلابية ذات صوت قوى ، هذه الحركات الاجتماعية مجتمعة تواجه نظامًا حاكمًا يختلف بشكل ملحوظ عن أنظمة الحكم في بلدان شرقي أسيا التي نتناولها هنا .

وقد أسست كوريا الجنوبية مباشرة بعد حقبة ما بعد الحرب في تنسيق محكم مع المؤسسات الصناعية الكبيرة ، وبتحالف مع طبقة الإقطاعيين الذين شوهت شرعيتهم لتعاونهم أثناء الحرب مع المستعمرين اليابانيين ، ولذلك وكما يقول (كو ١٩٨٧ الم ١٩٨٧م) فإن دولة كوريا الجنوبية لم تتمتع بالهيمنة المدنية ؛ فهي تستمر في استخدام التعذيب المنتظم لتخويف المعارضة السياسية وقمعها ، حيث يتم ذلك بالموافقة الضمنية لكبار الرسميين (تقرير محققي اللجنة العالمية حول كوريا الجنوبية ، صحيفة سدني مورننج هيرالد ، يناير/١٤/٨م : ١٠) (ولم تُستثن دول شرقي اسيا الصناعية الجديدة من تهم التجاوز الرسمي حول قواعد وإجراءات دساتيرها فيما يتعلق باستعمال أساليب الاعتراف القسري والتعذيب والعمليات الصحيحة ، كما يناقش (ماكورماك McCormack الاعتراف القسري والتعذيب والعمليات الصحيحة ، كما يناقش (ماكورماك ١٩٨٨م) و (إجاراشي ١٩٨٨م) فيما يختص باليابان) ؛ فالدولة والعمل الاقتصادي قد شكلا البداية في كوريا الجنوبية .

وفى حين أن الدولة فى كوريا الجنوبية لم تتمتع بالهيمنة المدنية ، إلا أن هذا يقل بكثير عن حقيقة دول ما بعد الحرب فى تأيوان واليابان وسنغافورة . وقد بنيت شرعية هونغ كونغ على كونها أصبحت ملاذًا حيويًا رأسماليًا وصناعيًا للفارين من شيوعية الصبين أكثر من كونها بنيت على شكل الدولة ؛ ولذلك لا تحدث فيها الهيمنة المدنية . وليس من الضرورى أن تكون العلاقات بين الدولة والمنظمات مشروعة ؛ فهذه العلاقات إنما تُنتج ويعاد إنتاجها حيثما وجدت . وحيثما لم يكن لها جذور قوية ؛ فستكون هناك ضرورة لدولة قوية . ودول شرقى أسيا الصناعية الجديدة قد بذلت جهدًا كبيرًا للوصول شرقاق الصناعي (بوراوى ١٩٨٦ Burawo) مراجع سوجيموتو ١٩٨٦ مراجع ملى وجه بالنسبة السنغافورة على وجه بالنسبة اليابان ؛ وولكينسون ١٩٨٦ Wilkinson ، بالنسبة السنغافورة على وجه

الخصوص). وبالاستثناء الجزئى لكوريا الجنوبية بما شهدته من حركات مدنية قوية منادية بالديمقراطية ؛ فإن تلك الدول قد أحرزت نجاحًا كبرًا فى قمع المعارضة وليس ذلك فحسب ، بل لا بد للمرء أن يقر مع (بيرجر ١٩٨٧ Birger) أن تلك الدول قد فعلت ذلك على أساس النمو والازدهار الاقتصادى العميقين ، وهو الشيء الذي يضفى الشرعية على ما فعلته . ودور الدولة يجب أن يدخل فى تفسيرات محددة بالنسبة للنجاح الاقتصادى لدول شرقى أسيا الصناعية الجديدة ؛ فهذا الدور ضرورى فى عمل شكل النسيع الذي تعمل فيه الأطر المؤسسية لتبنى أساليب العقلانية من خلال الضوابط الحكومية .

ورغم أن اليابان كانت هي القوة المستعمرة التي امتدت هيمنتها إلى كوريا الجنوبية ، فإن اليابان مختلفة جدًا ؛ لأن التصور الخارجي لها هو 'اليابان المتحدة' التي تكون بؤرتها الثابتة من وزارة التجارة الدولية والصناعة وفي بعض الأحيان وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي ، والذي يتسم به نظام الصناعة في اليابان هو مستويات التفاعل الثابتة والمفصلة بين التنفيذيين في قطاع الشركات ووزارات الدولة ، حتى بين صغار الرسميين ، وذلك في محاولة للوصول إلى الوفاق الشامل حول رؤية بعيدة الأمد ومتماسكة فيما يتعلق بسير الاقتصاد إلى الأمام (ماكميلان ٩٨٤ McMillan م:٤٤). والتفاعل هناك ليس بين مؤسسات ذرية وحكومية قسرية ؛ فمنظمات القطاع الخاص تكون بصورة عامة في مجموعات داخل السوق كما رأينا وهذه المجموعات متماسكة كالمنظمات الحكومية . وهذه الأخيرة وخاصة وزارة التجارة الدولية والصناعة هي التي توجه إداريًا الحسابات الاقتصادية ، وتساعد في صياغة الأساليب العقلانية ، ودور هذه الوزارة فيما يتعلق بالتوجيه الإداري لا يقتصر على الجوانب المعروفة التخطيط الصناعيِّ التي ركز عليها كتَّاب أمثال (جونسون ١٩٨٢ Johnson) فيما يتعلق بالتدهور والتجديد الصناعي (راجع النقاش في دراسة إور Ewer وهيجنس Higgins وسبتيفنس ١٩٨٧ Stevens على سبيل المثال) ، ولكنه يتمدد لتوجه قطاع الأعمال الصغيرة ومقاولات الباطن ،

أعدت وزارة التجارة الدولية والصناعة عددًا من البرامج لمساعدة قطاع الأعمال الصغيرة ، وتوفير التوجيه الفنى والدعم المالى ، لإعادة التأهيل والتطوير والسياسات المتعلقة باستهلاك بعض الأليات والمرافق ، وبرامج لاستشارات الإدارية والتثقيف الإدارى وتشجيع التعاونيات التى تكون بواسطة اتحادات أصحاب الأعمال الصغيرة فى المناطق الإدارية ، وتنظيم علاقات التعاقد من الباطن ، وتمويل شركة استثمار الأعمال الصغيرة . وهناك ستة عشر قانونًا رئيسيًا تتعلق بالأعمال الصغيرة فى اليابان (عشرة منها أجيزت منذ عام عشر قانونًا رئيسيًا تتعلق بالأعمال الصغيرة فى اليابان (عشرة منها أجيزت منذ عام المعيرة والمتوسطة ، والذى أجيز عام ١٩٦٣م – إطارًا تكامليًا لتطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة ، والذى أجيز عام ١٩٦٣م – إطارًا تكامليًا التطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة ، والذى أجيز عام ١٩٦٣م – إطارًا تكامليًا في سياق الصغير فقط ، بل يهدف أيضًا إلى تحديث القطاع الصغير وجعله كفئًا في سياق الاقتصاد الكلى (ماكميلان McMillan ١٩٨٥) .

هناك مجموعة من العلاقات المستقرة المعقدة التي تتحكم في الوصول إلى الموارد المائية أفقيًا ، بجانب التكامل الرأسي لمقاولي الباطن التابعين في محيط الشركات ذات الأسماء الكبيرة ، واستقرار هذه العلاقات هو الذي يبدو حاسمًا .

والمكون الرئيسى لمفردات الدافع التى قد تنشأ منها أساليب العقلانية ، سيكون أشكال الحساب المالى التى تضع إطار العمل الإدارى ، وهذا هو محور تحليل (فيبر Weber الكلاسيكي ١٩٧٦م) . ففى كوريا الجنوبية تعد شبكات العمل الإدارى مبنية بناء هيكليًا بدءًا من مستوى الدولة إلى أسفل ، فى حين أنها فى تايوان وهونغ كونغ أفقية إلى حد كبير ؛ إذ تعمل من خلال الأقرباء والعشيرة والمحلية ، وفى اليابان ، فإن تنظيم الدولة للبنوك ، وتحويل المبالغ شبه العامة مباشرة إلى التصنيع ، والروابط المؤسسية القوية بما فى ذلك النظام المستقر لحملة الأسهم الذين يستعملون الأسهم الجديدة فى شركات التصنيع ويتعهدون بعدم المتاجرة فيها – كل تلك تساعد فى خلق الجديدة فى شركات التصنيع ويتعهدون بعدم المتاجرة فيها – كل تلك تساعد فى خلق إطار مستقر بدرجة عالية يحدث بداخله التخطيط . وفى السنوات الأخيرة ، فإن العلاقات مع البنوك قد أصبحت ضعيفة بعض الشيء ، وقد بدأت الكثير من الشركات فى الاعتماد على سوق الأوراق المالية والحصول على اعتمادات من الداخل (كوساى

Cosai وأوجينو NAA Ogino ، ويؤكد كل من الاعتماد على البنك والمصادر الداخلية أن من الممكن إنشاء أطر مستقرة للتمويل على مستوى المنظمة ، ومن خلال المنظمات والسوق المتداخلة ؛ تم تنظيم المصادر المستقرة للتمويل وشراء الأسهم ، بالإضافة إلى المسائل العامة المتعلقة بالسياسة الإستراتيجية ، والشركات الأعضاء في المجموعات المستقلة وهي الشركات المنظمة رأسيًا بدلاً من أفقيًا ، حيث تلتف حول شركة ذات اسم كبير ، وتلك الشركات تنظم مقاولين من الباطن تابعين ، وترتبط بأسهم متبادلة مستقرة مع مجموعات الشركات الأخرى ، ويؤدى ذلك على الأقل إلى استجابة اليابان للحاجة إلى هياكل تكامل التمويل والتصنيع والسوق .

وقد تحقق تكامل مماثل في كوريا الجنوبية باليات مختلفة ؛ ففي كوريا الجنوبية عادة ما تكون مجموعات الشركات المتحدة (شيبول Shaebol) مملوكة من قبل شخص واحد أو عائلة واحدة ، وتقع تحت سيطرتهما . كما أنها تعمل بصورة عامة في قطاع صناعي واحد ، ولا تعتمد على علاقات تعاقد من الباطن ، ولكنها تدمج رأسيًا معظم منتجى المكونات . وفي حين أن الإدارة تنجز من قبل العاملين في الشركات اليابانية ؛ فإنه يتم في كوريا الجنوبية من خلال توحيد الأسر . ونتيجة لذلك ، ففي حين أن إنجاز الاستقرار المالي والثقة يتم تحقيقه في اليابان من خلال المشاركة في الأسهم المنظمة بدرجة عالية ، وهو يتحقق في كوريا من خلال سيطرة وتمويل العائلة ، بالإضافة للروابط الواسعة مع المؤسسات المالية التي تسيطر عليها الدولة وهي المصدر الرئيسي لرأس المال الذي يتم جمعه في الخارج ؛ فسيطرة العائلة تؤمن استمرارية الفرص والملكنة .

كذلك فإن السيطرة العائلية هي سمة المنظمات الصينية فيما وراء البحار كتلك الموجودة في تايوان ، ولكن مصادر العائلة التمويلية فيها ذات أهمية كبرى ، ويورد (ئورو Urro) و (بيجارت Biggart) و (هاميلتون ۱۹۸۸ Hamilton) أن ما يزيد على نسبة (۲۰٪) من رأس المال مستمد من العائلة والأصدقاء ، ونتيجة اذلك ، فإن مجموعات الأعمال في تايوان مترابطة عائليًا من خلال الأفراد ، أعضاء العوائل الذين يتولون وظائف في الشركات المتعددة الملكية ، وفي تايوان يحدث هذا في سياق دولة تقدم مساندة فاعلة إلى قطاع الصادرات ، من خلال أليات مثل الاستثناءات الضريبية

ومناطق التصدير (جولد Gold ١٩٨٨م-أمسدون ١٩٨٨م) ، بالإضافة إلى السيطرة على جزء من القطاع المالى الموجه للادخار ، في حين ترك جزء آخر موجه للقروض دون ضوابط ، وخلافًا ، لذلك فإن تدخل الدولة القوى يبدو غائبًا ؛ مما نتج عنه أن أصبحت التنمية الصناعية في تايوان ما بعد الحرب الأكثر تلويثًا وتلوثًا : فالتخطيط من قبل الدولة ليس بالجانب الهام في المشهد الصناعي التايواني (ليتل ١٩٧٩ Little) .

وهناك عبر المنطقة اختلاف تام في شكل الشركات بدءًا بالشركات الصغيرة الملوكة للعائلات والمنسقة على أساس السوق ، وشركات المقاولات من الباطن التايوانية التي تحمل سمات الأعمال الصينية فيما وراء البحار ، ومرورًا بمجموعات الشركات اليابانية الكبيرة ذات الإدارة الهرمية غير الخاضعة للأشخاص ، وشركات كوريا الجنوبية الأكبر التي تمولها الدولة ، أو القطاع الرئيسي لشركات سنغافورة المملوكة لجنسيات متعددة . هذا الاختلاف يبدو كافيًا للدلالة أن الأداء الكفء لا يمكن أن يكون سببه فقط المتغيرات على مستوى المنظمة (أورو Urro وبيجارت على مستوى المنظمة المؤسسات في كل اقتصاد وطني ؛ يدل على أن متغيرات المنظمات الطارئة مثل الحجم المؤسسات في كل اقتصاد وطني ؛ يدل على أن متغيرات المنظمات الطارئة مثل الحجم لا تعمل بجاهزية كعوامل لشرح متغيرات الأداء ؛ فمقاييس الأحجام النموذجية للمنظمات التي تتسم بها الدول موضوع النقاش لا تتداخل بقوة أو سهولة ، من حيث معدلات النمو كمقياس الفاعلية الكلية للاقتصاد . وفي الحقيقة وطبقًا للحجة المبينة هنا ، فإن الحجم النموذجي المؤسسة يعتمد كثيرًا على دورة الدولة في تنمية الاقتصاد سوق فإن الحجم النموذجي المؤسسة يعتمد كثيرًا على دورة الدولة في تنمية الاقتصاد سوق

وفى حين أن السوق مهم فى شرح منظمات تايوان وهونغ كونغ ، إلا أنه أقل أهمية فى اليابان من دور النظام الصناعى (ماكميلان ١٩٨٤ همهام) أو هو على سبيل المثال ، أقل من دور مؤسسات الدولة فى تمويل الشركات فى كوريا الجنوبية ، وتمثل سنغافورة كذلك حالة خاصة ؛ فلا الدولة ولا العوائل تعد النقاط الرئيسية لتكوين رأس المال ؛ بسبب تفوق الاستثمار الأجنبي فى سنغافورة والذى هو فى معظمه يابانى وبريطاني وأمريكي ولا يوجد مثيل له فى مكان آخر .

وقد يبدو أن المصادفات الرئيسية المستمدة من الثقافة والأسواق وسمات المنظمات ، تحمل توضيحات بأوزان مختلفة في كل حالة ؛ مما يؤدى إلى نشوء تأثير وزن العوامل المختلفة ؛ فالصورة تصبح لمنظمة منشأة تحت الضغط الطارئ ؛ حيث تصبح الممارسات المحلية هي الصدفة النهائية . وقد تكون هذه الممارسات مصادر لمقاومة الضغوط العقلانية من الأسواق والكفاءة والبيئة والمؤسسات ، أو قد تكون مساعدة لها . وسيتعلق كل شيء بأساليب العقلانية التي تنشئها الوكالات في المنظمات وحولها ، وهي المادة التي يتم التأكيد عليها في صناعة المنظمة : ففي مكان واحد ، قد تكون العائلة هي التي تحدد بإفراط العقلانية الاقتصادية والضغوط تجاه كفاءة أكثر وجودة الحجم الطارئ والهيكل في شكل المنظمة الصينية . وفي مكان آخر ، قد تكون العقلانية الاقتصادية هي التي تستخدم ثقافات فلاحين محلية لإعادة تقديم الأعمال والتقاعد والخبز الفرنسي . وفي آخر قد تكون السلطة والسيطرة على موارد رأس المال من قبل الدولة ، هي التي تمارس الضغوط نحو عمل منظمات بأحجام كبيرة للغاية .

هل الأعمال الصينية العائلية أقل عقلانية من شركات كوريا الجنوبية ؟ هل الخبز الفرنسي منتج غير عقلاني بنفس طريقة الدراجة التايوانية ؟ إن هذا صحيح فقط من خلال بعد دال على الجهل بالعقلانيات ، ينشئه الوكلاء أنفسهم من خلال المارسات المحلية التي تدخل في صنع هذا البعد وإعادة إنتاجه .

وبالطبع ، تبقى ملاحظة أن الممارسات المحلية ليست غائبة بأي حال من الأحوال عن منظمات كوريا الجنوبية التى تبدو أكثر عقلانية أو عن المؤسسات اليابانية ؛ فدولة كوريا الجنوبية قد طورت مساراً سلطويًا للتحديث من فوضى ما بعد الحرب الأهلية ضد الاستعمار التى تطورت إلى حرب بين الدول الكبرى فى كل شيء عدا اسمها ؛ فالكثير من مراكز القوى التى كانت قائمة تم الاتفاق على تعاونها مع المستعمرين اليابانيين . وأصبحت الدولة الجديدة خاضعة للولايات المتحدة فى تكوينها ، حيث صنعت لتصمد فى وجه الشيوعية وتناهضها . وبعد الحرب الكورية ، أعيد توجيه شكلها السلطوى إلى التنمية الاقتصادية ، والتى سعت إلى فرضها بطريقة متسلطة من خلال تكبير حجم المؤسسات الوطنية ، وبدئها للتحديث الذى قادت إليه الحرب من لا شيء ؛ بسبب طبيعة التنمية الاستعمارية والضرورات التى فرضتها الحرب الكورية :

إذ لم تكن هناك أى سلطات استثنائية قوية ، ولم تسمح حالة الارتياب بمعارضة سياسية مشروعة ، وقد نمت المنظمات ، أنشئت هياكلها بواسطة الأوامر السياسية ، واستخدمت أفكار الأعمال الإدارة المخاصة بالكفاءة التى قدمتها ومولّتها عن طيب خاطر أفرع الحكومة الأمريكية في حربها ضد الشيوعية (هاميلتون Hamilton و بيجارت Biggart - المصدر بنج ١٩٨٧هم-١٩٨٧م وزو ٥٥ وبيجارت ١٩٨٧م) .

وفى اليابان كانت ممارسة ما قبل الحرب التى تمتد إلى ما قبل الثورة على حكم الأسر الإقطاعية هى التى سادت ، حيث التفت مجموعة قوية مترابطة من الفاعلين الاقتصاديين حول نظام سياسى مركزى ضعيف ، كانت مساهمته الأساسية تسهيل عمل هذه السلطات اللامركزية (جونسون ١٩٨٢ Johnsonم وستنى ١٩٨٧ Westney) . وفي حقبة الخمسينيات برز مرة أخرى هذا الهيكل في شركات المشهد الاقتصادي ما بعد الحرب ، والتي لم تكن لها قيادات ؛ حيث سادت مجموعة التبادل التجاري في السوق ، وبذلك فقد كانت تلك الشركات ترجع إلى التاريخ المحلى للتقليد الاقتصادي ، بدلاً من الاستجابة لقوى السوق . وفي تايوان وهونغ كونغ لم تشارك الدولة إلى حد كبير في أعمال العائلة ؛ ولذلك فقد تمت ممارسة قدر ضئيل من السلطة المركزية ، ونتيجة لذلك فقد انتعشت ممارسات الأعمال الأسرية .

#### الغلاصة:

إن الصورة في كل قطر من أقطار شرقي أسيا هي نجاح غير مسبوق من منظور الاقتصاد الكلى خلال العشرين سنة الأخيرة أو نحوها . ولم تتبع هيكلة المنظمات في أي من هذه الأقطار مسارات واضحة نحو العقالانية ، من الأسواق أو الكفاءة أو المصادفات التي يتوقعها المرء : ففي كل هذه الأقطار ، فإن أساليب مختلفة للعقلانية قد مكنت لهذه الضغوط ، وفي بعض البلاد مثل كوريا الجنوبية تم نقل الضغوط إلى حد كبير من خلال الإطار المؤسسي للثقافة المحلية والممارسة ؛ فالصورة ظلت دائمًا معقدة بتوافر أو عدم توافر موارد محلية مشتتة ، يمكن لأساليب العقلانية معها أن تنشأ أو تقام أو يتم تحويلها .

وفي قلب العقلانية تقف أكبر مصادفة للإنجاز البشرى ، وهي الثقافة المادية ، والتي تقاوم أحيانًا وتنحنى أحيانًا. ولكن لن يتم التقليل من أهميتها بجانب الإطار المغلف لها من قبل الدولة والمؤسسات الوطنية التي تبنى بداخلها أشكال المنظمات ، والمادة التي تم استعراضها توضح أنه توجد عبر الأقطار اختلافات واضحة بين الأشكال المعاصرة للمنظمات . وهذه الاختلافات قد تعزى إلى أساليب العقلانية المختلفة المتوافرة للبناء مع بيئات مختلفة . وهذه الاختلافات تعزى لتفاعل الثقافات المحلية مع عمليات الإطار والضوابط المؤسسية التي تستمد من الدولة ووكالات العقلانية الأخرى . ومن النسيج من الإمكانات تستمد الموارد التي تستعمل للوصول إلى الأهداف داخل المنظمات .

هذا ، وتعترض نتائج هذا الفصل على نحو عميق بعض مفاهيم تحليل المنظمات المسلم بها ، مادام الموضوع لم يعد مرتبطًا بالضرورة بعقد التوظيف كقاعدة ضمنية للتحليل ، وكعنصر تكوينى لمتغيرات مثل الحجم . وفي الحقيقة ، ففي حركة نبهت لها بعض التحليلات الغربية اليابان ؛ يمكن القول بأن أحد موضوعات تحليل منظمات ما بعد الحداثة سيحدث ، وكونه – بدوره – يتأسس على أشكال التعاقد فيما قبل الحداثة ، فهذه مجرد سخرية حادة ؛ فموضوعات تحليل ما بعد الحداثة لا يمكن احتواؤها في نصوص العقد القانونية البسيطة ، ولكنها تكون من خلال مجموعة من العلاقات ، حيث الاجتماعية الأخرى ، وخاصة التعاقد من الباطن الواسع وشبكات العلاقات ، حيث تتسم تلك التحليلات فوق ذلك كله باللاتمييز الواسع للعديد من جوانب حياة المنظمات . ومن خلال تحليل هذه الاتجاهات التي لا تعوقها نظريات الحداثة المختزلة ، يمكن أن تنمو دراسات لمنظمات ما بعد الحداثة .

# الفصل السابع منظمة الحداثة وما بعد الحداثة

تدل المادة التى استعرضناها حتى الأن أنه إذا ما نظر إليها في سياق مقارن: فإن هناك اختلافات واضحة بين الأشكال المعاصرة للمنظمة . وقد أرجعت الاختلافات إلى أساليب مختلفة من العقلانية تتوافر لصنع المنظمات في بيئات مختلفة . وقد عزيت هذه الاختلافات لتفاعل عمليات الأطر والضوابط المؤسسية المستمدة من كل من الدولة ووكالات العقلانية الأخرى . ومن نسيج الإمكانات هذا ، تشكل الموارد التي تستعمل النفوذ للوصول إلى الأهداف داخل المنظمات .

وقد عرضت الفصول السابقة لحجة ذات وجوه عدة ، فأولاً ، إن الحجج التى تسعى الاستعمال الفاعلية لتفسير صعود عدد محدود من أشكال المنظمات ليست عالمية فى نطاقها كما قد يبدو ؛ فلا يستطيع المرء أن يميز بعض الحالات التى لا ينطبق عليها ذلك فحسب ، وخاصة فى قصص النجاح الاقتصادى لبلدان شرقى آسيا فحسب . فهذه الحالات نفسها لا تنسجم مع شكل هيكلى واحد دقيق . وبدلاً من أن يكون هناك تطابق مع شكل منظمة طاغ يبدو أن هناك مجموعة كبيرة مما يشير إليه (كول Cole Cole مع شكل منظمة طاغ يبدو أن هناك مجموعة كبيرة مما يشير إليه (كول ١٩٧٣م) بالبدائل الوظيفية فى سياق المنظمات اليابانية . ثانيًا ، يمكن القول إن المنظمات فى حد ذاتها قد لا تكون بالضرورة الشىء الوحيد أو الأكثر ملاءمة الذى يمكن أن تنشأ به سوسيولوجيا منظمات العمل الاقتصادى ؛ فالمفاهيم المتعلقة بالكيفية التى ترسخ بها المنظمات الاجتماعية فى نظام اقتصادى تبدو متساوية فى ملاءمتها للتحليل ، وذلك من خلال العائلية والتعاقد من الباطن والتنظيم الرسمى ومجموعات العمل وهلم جرا ؛ ولذلك فإن هذا المفهوم لا يحكم مسبقًا على شكل المنظمة الذى يكتشفه المرء .

ويبدو - وخاصة في منظمات شرقى أسيا - أن جوانب هامة لهذا الترسيخ قد تحتوى جوانب معينة مسلمًا بها تتعلق بما يعد ملامح للمنظمات الحديثة ؛ فحداثة المنظمات الحديثة تكمن في إضفاء القيمة على هذه المنظمات في مجموعة من

الاختلافات التى تكاد تكون منسجمة حول موضوع إنشاء البيروقراطية من قبل (فيبر Weber ). والقول بأن المنظمات فى اليابان أو هونغ كونغ تختلف فى بعض الجوانب عن ذلك الموضوع ، لا يعنى القول بأنها غير معترف بها كمنظمات ؛ فمبنى ما بعد الحداثة مثل مبنى بنك هونغ كونغ وشنغهاى لا يزال مقبولاً بوصفه مبنى . وكذلك هى الحال بالنسبة لشكل المنظمة ، ومنظمات ما بعد الحداثة ستكون تلك التى تتدنى بعض جوانب ترسيخها إلى ممارسات وجوانب التصميم التى تجد صدى ضئيلاً ، إما فى نظرية الجداثة وإما ممارسة المنظمات ، وإذا أخذنا اليابان كأكثر المجتمعات تقدمًا فى شرقى أسيا فمن المناسب اعتبار جوانب تصميم المنظمة فيها كقاعدة اختبار افتراضية لنظرية منظمات ما بعد الحداثة .

#### البيروقراطية والفوردية : مزيع المداثة :

كفرضية ، إن المرء قد ينظر إلى فكرة المتغير اليابانى في منظمات شرقى أسيا باعتباره يمثل شكلاً للمنظمة مناهضًا لأشكال المنظمة البيروقراطية ، كما يناهض شكل ما بعد الحداثة أشكال الحداثة . هذه النظرة ليست بأكثر من كونها افتراضية ؛ فعناصر ممارسة المنظمة ستكون العنصر الرئيسى ، فإلى الحد التي تبدو فيه هذه العناصر متعارضة مع الحداثة ليس في الممارسة فقط ، وإنما في النظرية كذلك ، فإننا قد نجد أنفسنا مواجهين بإشكالية حدود فهمنا لأطر الحداثة .

ويمكن التفكير في منظمات الحداثة من منظور (فيبر Weber) الخاص بتصنيف هياكل السيطرة الآلية والبيروقراطية : إذ إن هذه قد أنشئت فيما بعد على قاعدة عقلانية بشكل كامل من تقسيم العمل الذي لا يتطلب مهارة . وفي الأدبيات الحديثة وافتقاءً لأثر تأملات (جرامسكي ۱۹۷۱ Gramsci) في كتابة "مفكرة السجن". هذه وافتقاءً لأثر تأملات (جرامسكي ۱۹۷۱ Gramsci) في كتابة "مفكرة السجن". هذه الأساسات عادة ما يشار إليها كتلك الخاصة "بالفوردية" ؛ فقاعدة العمل الفوردي هي إنتاج متسلسل شبه تلقائي وفقًا لأنموذج دوترويت ، وقد بدأت في التطور منذ العشرينيات من القرن الماضي وما بعد ذلك ، وخاصة في مجال إنتاج البضائع الاستهلاكية بكميات كبيرة ، في دورات إنتاج كبيرة على الرغم من أنها تمددت لإنتاج مكونات وسيطة قياسية لتصنيع وسائل هذا الإنتاج (أجليتا ۱۹۷۹ Aglieta على إنجازات

(تايلور Taylor) السابقة في تطبيق الطرق التجريبية على دراسة وتصميم ولا مهارة / وإعادة مهارة العمل (راجع كليج Clegg و دنكرلي Plankerley الفصلان الثالث و الحادي عشر وعلى كل ، فإن قاعدة العمل إضافة إلى تلك ما يرمز إليه أجليتا Aglieta (١٩٧٩: ١٩٧٩) بـ المبدأين المكملين وكانت هذه عبارة عن دمع أجزاء عملية العمل المختلفة من خلال نظام السيور الناقلة وأجهزة مناولة تؤمن حركة المواد ؛ ليتم تحويلها ووصولها إلى الآلات المناسبة . وبعبارة أخرى ، كانت العملية تتسم بنظام تجميع متسلسل آلى ينظم العمل في تحولات مطبقة على المواد الخام في تدفق متسلسل ومستقيم . والمبدأ الثاني كان تثبيت العمال في أعمال حددت مواقعها بطريقة دقيقة بواسطة ترتيبها بنظام الآلة ، وفي هذا النظام ، فقد العمال إيقاع عملهم وأصبحوا ملحقين تمامًا بالآلة ، يكررون تلك الحركات الأولية القليلة التي تصممها الإدارات الهندسية كمجموع عقلاني لوجودهم الرسمي في المنظمة . (هذا بالطبع لا ينفي وجود حياة "خفية" للمنظمة راسخة ثقافيًا وغنية جدًا في النظام ككل ، مثلما تحرى ذلك بعض الكتاب أمثال روى Roy م ١٩٥٥") .

كانت الفوردية نظامًا للإنتاج بكميات كبيرة ومبنيةً على إنتاجية العمل وعلاقة الأجور التي ربطت بين الأجر الحقيقي ونمو الإنتاجية ، الذي جعله مبدأ (تايلور Taylor) ممكناً ؛ فمكاسب الإنتاجية ترجمت في أجور مكنت لنمو الطلب النهائي لبضائع استهلاكية قياسية ( ألبرتسن ١٩٨٨ Albertsen : قعمال الإنتاج بكميات كبيرة استهلاكية قياسية ( ألبرتسن كميات كبيرة في حقبة الرأسمالية الاستهلاكية (جيمسون كانوا أيضاً المستهلكين لكميات كبيرة في العوائل والمساكن في الضواحي كموقع محلي لإعادة إنتاجها . ومن هناك يذهبون العمل في منظمات كبيرة مركزة على المكان ، ثم يذهبون للاستهلاك من مدن تجارية مماثلة من حيث التركيز على المكان (كما هي يذهبون للاستهلاك من مدن تجارية مماثلة من حيث التركيز على المكان (كما هي معروفة في أستراليا) ؛ فتركيز المنظمات على الأمكنة نتج عنه اتجاه نحو هياكل في أطراف المركز ، مع توافر فرص وظيفية عالية وأجور منخفضة وهجرة العمالة المتمركزة في المناطق الصناعية الرئيسية مع وجود بطالة وأجور منخفضة وهجرة العمالة المتمركزة في المناطق البعيدة (ألبرتسن ١٩٨٨ Albertsen) . وقد اتجهت التركيزات المناعية الناضجة من الناحية التقنية إلى اللامركزية بقيام فروع لها في أطرافها ،

لتستفيد من العمالة الرخيصة غير الماهرة (يجب أن يكون واضحًا أن العلاقات بين المركز والأطراف ظلت في عملية مستمرة من إرسائها وإعادة إرسائها لتشكيل العلاقات العالمية والإقليمية وداخل المجتمع).

وقد تمدد فوق القاعدة التنظيمية لمؤسسات (فورد Ford) هيكل إداري هرمي صمَّع بطريقة بيروقراطية . ومن قمة هذا الهرم قد توزعت الإدارة من قسم المنتج إلى الأجهزة الرئيسية للحسابات والمراقبة . ووفقًا للنظرية الرسمية والتطبيق العملى لها في تصميم المنظمة ؛ فإن السلطة وفق الهرم الإداري تخوِّل للأفراد بحكم وظائفهم و/أو خبراتهم . وهذه الوظائف تنظم هرميًا مع الإذعان للتعليمات الصادرة من الجهات الأعلى التي يعبر عنها من منظور لوائح ثابتة عالمية ، ستصبح رسمية بحيث إن أي استئناف ضدها يمكن التعبير عنه من خلال "مبدأ مراسلة" يربط الفعل باللوائح الرسمية . والميادئ اليومية للإدارة المستمدة من وظائف الهرم الإداري تكمن في الرقبابة والإشراف المباشرين ، بالإضافة إلى اللوائح القياسية والموافقات . ويقوم التوظيف على أساس التدريب المتخصيص وشهادات الكفاءة الرسمية التي يتم الحصول عليها من قبل الوظيفة ، كما يتم اختبار الموظفين بحرص شديد ؛ لتأكيد التجانس في إعادة إنتاج المنظمة . وبالنسبة للمستويات العليا من الوظائف الإدارية (مقارنة بالمستويات الأدني لأولئك الذين يدارون أكثر مما يديرون) ؛ فإن التوظيف قد يشكل مهنة قد تكون فيها إما الأقدمية وإما الإنجاز أساسًا للترقى . كما تتم تقوية الرسمية العامة للعلاقات من خلال النموذج اللاشخصى ، بحيث تصبح العلاقات مُؤسَّسة على الدور وجزئية وفاعلة . كما تكون مصادر التحفيز الأساسي قائمة على الحافز . وتضمن هذه الفكرة في مبدأ مكافأت تفاضلية ، وفقًا للوظيفة في الهرم الإداري تكون فيها المكانة والامتيازات والسلطة متماثلة مع بعضها بعضاً.

وفى قاعدة الهرم الإدارى ، سيكون هناك تقسيم للعمل إلى أقصى حد . ويتم التمييز بين فكرة عمل التصميم والمفهوم والمخاطبة وبين العمل اليدوى ؛ فالعمل الأخير تمارسه عدة أيد متبادلة تنفد وتجعل من المكن تنفيذ تصاميم الآخرين في الوظائف الأعلى، وهؤلاء الأخرون من مديرين ومشرفين وإداريين المختصين بانسياب العمل المركزى يميزون عن المهام المتعلقة بالأداء ، وفي الحقيقة ، فقد كان الميز من عدة

جوانب هو سمة النظام الرسمية . وكان ذلك عبارة عن أعلى درجة من الوظائف والمهام المتخصصة وتمييز متسع للأدوار الجزئية : فقد كان يتم تقلد أشكال الخبرة وترتيبها بحيث إن الخبرة المتخصصة تكون أساس سلطات الفرد أو الاختصاصى المهنى أو الوحدة الفرعية في النظام . وفي السب عينيات وكما يقول (ألبرتسن Albertsen) :

آن النموذج الفوردى بدأ فى التوقف ؛ فأزمة السبعينيات أصبحت أزمة النموذج نفسه ، بدلاً من أن تكون مجرد أزمة أخرى فى داخله ؛ فنفس الظروف التى ساندت أصلاً تمدد النموذج تحولت الآن إلى قيود تحد من تطوره ؛ فالبطء فى نمو الإنتاجية والمنافسة العالمية الحادة والضغوط المرتفعة الدائمة حول الأجور المباشرة والاجتماعية و والمنعت لتضغط على الأرباح ، وتحد من العملية التراكمية . وفى ذات الوقت ، فإن عدم مرونة الأجور حال دون الانهيار المتصاعد للمطلب الاجتماعى : ولذلك بقى النموذج الفوردى ولكن فى شكل راكد اتسم بأزمة تضخم مصحوب بركود اقتصادى طويل ،

وفى المنظمات ، فإن الإنتاجية أصبحت بطيئة ؛ لأنه من وجهة النظر هذه فقد وصلت التايلورية إلى حدودها ؛ إذ لم تبق هناك مساحات فيها لتعقيلها ؛ فالعاملون أصبحوا أكثر مقاومة خاصة أثناء الفترة الطويلة للتوظيف الكامل لما بعد الحرب ، كما أن مكاسب الكفاءة أصبحت أقل أهمية من زيادة تكاليف الرقابة والإدارة المرتبطة بالفصل غير المرن بين العمل الذهنى والأخر الإدارى . وكانت هناك تغييرات ذات صلة بمحيط الإدارة والنفوذ "وعولة" مرتفعة "بلا عولة" للمناطق والمؤسسات التى كانت فى السابق قلاعًا للفوردية . كما انهارت علاقات الأطراف بالمركز عندما بدأت المؤسسات الناضحة في لا مركزية وحدات الإنتاج اليدوى القياسية ، ووضعها في المحليات المنتشرة ، وكذلك في البلدان المتقدمة في حين تركيزها للوظائف الإدارية والمالية في المناطق الحضرية الكبيرة (ألبرتسن ١٩٩٨ ما ١٩٨٨ من سر ٢٤٧) . وأصبح رد فعل المنظمات لهذه الحالة المتغيرة واضحًا في الثمانينيات : لكي يوضح أن مفهوم منظمات ما بعد الحداثة قد تمت صياغته . ومن منظور علاقات الأطراف والمركز كمفهوم ، فهو موجه بشكل خاص إلى فهم طبيعة المنظمات اليابانية .

#### منظمات ما بعد العدا ثنة :

أيًا كان الأمر ، فمن الواضح أن تمثيل الحداثة لا يصور بدقة الأنماط التنظيمية للمنظمة اليابانية المعاصرة ؛ التي عملت في الثمانينيات وكأنها منارات لما بعد الحداثة ، مع الأخذ في الاعتبار الدور الذي لعبته الأمثلة المختلفة لها في المناظرات الحالية .

ولهذا السبب، فإن تلك الأنماط يشار إليها أحيانًا بأنها "منظمات ما بعد الفوردية" والفيوجية" (كيني Kenney وفلوريدا ما ١٩٨٨ المرام). ومع تناول الصورة الكلية ، وليس فقط التقنية وعناصر انسبياب العمل ؛ فقد يفضل المرام أن يطلق عليها ما بعد الحداثة لربط الاختلاف بنموذج (فيبر Weber) للحداثة ؛ فالاتجاهان نحو الحداثة وما بعد الحداثة ليسا منفصلين عن بعضهما . ومنظرو مدرسة الضوابط النظامية مثل (أجليتا معاهما منفصلين عن بعضهما . ومنظرو مدرسة الضوابط النظامية مثل المناعات الأقل نموًا ، والتي ستقوم في مناطق العالم الأقل نموًا اقتصاديًا عندما الصناعات الأقل نموًا ، والتي ستقوم في مناطق العالم الأقل نموًا اقتصاديًا عندما تصبح الرئسمالية أكثر عالمية . وفي المؤسسات الرئيسية والأقطار ، فإن الإدارة ستصبح أقل تسلطًا في مواقع العمل ، عندما تحل أشكال ضوابط السوق الجديدة محل الرقابة الخارجية للإشراف ، وتحدث تغييرات تجسدها إزالة الضوابط المفروضة على المنظمات . وسوف يزداد خلق الأسواق الداخلية في المنظمات عندما تتزايد مراكز الربح ، وسوف تقل الرقابة عندما يتم تبنى أنظمة تصنيع مرنة يصبح التكلفة ومراكز الربح ، وسوف تقل الرقابة عندما يتم تبنى أنظمة تصنيع مرنة يصبح العاملون فيها هم المشرفين على أنفسهم .

وبالنسبة للكثيرين من الكتاب ، فإن الظواهر موضوع النقاش هنا هي جزء من الكثير من الاتجاهات العالمية . فمثلاً يكتب (لاش Lash) و (أورى ١٩٨٧ لمر) حول تفكك الرأسمالية المنظمة ونمو الرأسمالية غير المنظمة في ردود فعل الولايات المتحدة وبعض أقطار غربي أوربا تجاه نهاية الازدهار الاقتصادي لما بعد الحرب . ويكتب (بيور Piore) و (سابل Sable مول "انقسام صناعي ثان يبدأ في المجتمعات نتيجة نمو أنظمة تصنيع مرنة . والذي تشترك فيه ردود الأفعال هذه هو التركيز على بعض الاتجاهات في الربط بين كل من الإنتاج والاستهلاك في بعض المجتمعات الرأسمالية المتقدمة ، والغرض من هذا التحليل أكثر توافقًا وأكثر تحديدًا ؛ فهو يركز على هذه الاتجاهات من خلال ترسيخ العمل الاقتصادي ، وما قد تكون عليه مقومات

منظمة ما بعد الحداثة تبرز بأفضل طريقة عند مقارنتها ببعض السمات المألوفة في منظمة الحداثة ، وكغيره في تحليلات ما بعد الحداثة في المجالات الأخرى فإن اللاتمييز (لاش ١٩٨٨ لم) مكون هام على الأقل في الإنتاج (وفي الاستهلاك فإن اتجاه ما بعد الحداثة يميل بدرجة كبيرة إلى تمييز أكثر) ، ويشير اللاتمييز إلى عكس عملية التمييز التي رأها بعض المراقبين من أمثال (فيبر ١٩٧٨ وهمر) كعنصر رئيسي في الحداثة ، وما بعد الحداثة تشير إلى المنظمة ككيان أكثر عضوية وأقل تمييزًا من تلك المنظمات التي تطفى عليها تصاميم الحداثة البيروقراطية ، وبعض الاتجاهات ذات الدرجة العالية من العمومية والتي ستخضع بالضرورة إلى التشذيب اللاحق والحذر قد تعمل لتمثيل المشهد .

وحيثما كانت منظمة الحداثة جامدة ؛ فإن منظمة ما بعد الحداثة مرنة . وحيثما كان استهلاك الحداثة قائمًا على الكميات الكبيرة ؛ فإن استهلاك ما بعد الحداثة قائم على فرص الأعمال . وحيثما كانت منظمة الحداثة قائمة على الحتمية التقنية ؛ فإن منظمة ما بعد الحداثة تقوم على الخيارات التقنية التي تصبح ممكنة من خلال المعدات الإلكترونية الدقيقة غير المخصصة . وحيثما كانت المنظمة والأعمال مميزة بدرجة عالية ومحددة وخالية من المهارة ؛ فإن منظمة وأعمال ما بعد الحداثة غير مميزة بدرجة عائية وغير محددة ومتعددة المهارات ، وعلاقات التوظيف بوصفها علاقة جوهرية في المنظمات ، قد أنشأت حتمية الحجم كمتغير طارئ ، وأفسحت الطريق إلى علاقات أكثر تجزئة وتعقيدًا مثل التعاقد من الباطن وشبكات الأعمال .

وإذا كان المنظمات أن تعكس الإبداع – ليس هنالك سبب في أن تفعل أو لا تفعل ذلك – فإن (وليامز ١٩٨٩ Williams م-٥٢) كان سيدفعنا إلى إعادة اكتشاف مجتمع المنظمة في تقليد القرن الماضي البديل المهمل ، ففي حين أنه يرى في تلك التقاليد البديلة المهملة ضرورة ديمقراطية فليس من الواضح بأى شكل أن ذلك هو كذلك ؛ فمفاهيم المنظمة المجتمعية ليس لها موقع احتكارى في خيال المصلحين من ذوى النزعات اليسارية ، وكما رأينا في جاذبية ما بعد الكونفوشية ، فإن الصورة المألوفة ماض عضوى متخيل ؛ تستطيع أن توضح لنا المصلحين ذوى الاتجاهات اليمينية .

ولا ترمز ما بعد الحداثة إلى نهاية السياسة أو خلق أشكال منظمات مفرغة من المحتوى السياسى ، فعلى سبيل المثال هناك مفاهيم ديمقراطية مختلفة لما بعد الحداثة . ولا يحتاج المرء أن يكون متشائما ليدرك أن ليس هناك ضرورة للأشكال التى قد تتخذها أى منظمات ممكنة ما بعد الحداثة . والتفسير الذى يرى منظمة ما بعد الحداثة كشكل استبدادى قد يكتشف بئنه مناسب كالتفسير الذى يحتفل بتعدديتها وفي النهاية فإن هذه المسائل لا تقرر بالحكم التحليلي وحده ، ولكنها تعتمد على الانتصارات والإخفاقات للأشكال المختلفة السلطة/المعرفة في صنع عالم ما بعد الحداثة . ولهذا السبب ، فإن الأنواع النموذجية الفوردية وما بعد الفوردية كتلك التي وردت في هوامش (رستن السبب ، فإن الأنواع النموذجية المفوردية وما بعد الشيء ، وللإنصاف فيإن (رستن) يعترف في صلب تحليله بأن هذه الأنماط تصدر أحكامًا مسبقة على السياقات التي يعترف في صلب تحليله بأن هذه الانجاهات .

وجوانب اتجاهات ما بعد الحداثة قد تعتمد فى بعض السياقات على توجه مضاد للنقابات ، كما فى الولايات المتحدة المعاصرة (حيث إن انتظام القوى العاملة فى النقابات منخفض الآن حيث تبلغ نسبته ١٧٪) ، وليس ذلك هو الحال فى السويد ، حيث يبلغ الانتظام فى النقابات (٩٠٪) ، وبالنسبة لبعض الأقطار فإن التقدير ليس واضحاً .

وستواجه بعض الدول بخيارات إستراتيجية أكثر من غيرها في إنشاء الرأسمالية المعاصرة ؛ فالبحث الذي أجراه مؤخرًا (كالمفورز Calmfors وديفيل ١٩٨٨ م) يوحى بأن المصادفة الرئيسية في مقارنات الأنظمة الرأسمالية ، هي في نوع نظام المساومة المؤسس في البيئات الوطنية المختلفة ، وقد أوضحت الدراسات مجتمعة وجود علاقة بين هذا المتغير ونتائج مختارة للاقتصاد الكلي ، مثل مستويات البطالة والتضخم (كليج Clegg ، بورهام Boreham Boreham ودو ١٩٨٦م) وقد حدد (كالمفورز Calmfors) و (ديفيل المؤرز ۱۹۸۸ م) ثلاثة أنواع من الترتيبات ، وبتركيزهما على التعاون المتبادل بين المخدم والنقابات في المساومة على الأجور ؛ فقد قاما بتقسيم سبعة عشر قطرًا من أقطار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأوربية إلى تلك التي تتسم بأنماط مركزية ولا مركزية ومتوسطة في المساومة على الأجور ، ثم نسبت هذه الأنواع إلى مجموعة

نتائج اقتصاد كلى مثل مستويات التضخم والبطالة ؛ فالأقطار التى كانت أنظمة مساومتها على الأجور بمركزية أو لا مركزية بدرجة عالية كان أداؤها أفضل من الفئة المتوسطة ، وقد اشتملت الفئة المتوسطة على أسترائيا ونيوزيلندة وألمانيا الغربية وهولندا وبلجيكا ، ويذكر الباحثون أن بريطانيا قد تكون ضمن هذه الفئة ، ومن الواضح أن لهذه الأقطار دافعًا كبيرًا لإعادة التفكير في إستراتيجياتها من منظور نظام مركزي للمساومة على الأجور ، إذا كانت مهتمة بتحقيق نتائج اقتصاد كلى أكثر فاعلية ، وتلك الأقطار التي تقف على طرفين متقابلين هي بالضرورة منغلقة تصاميمها ليس فقط بحكم المماثلة المؤسسية ، ولكن أيضًا بحكم مزايا الأداء التي تنتج من جودة هذا الشكل ، وتلك الأقطار الأقل مماثلة في ترتيباتها المؤسسية لها القدر الأكبر من حرية الحركة والاختيار في كلا الاتجاهين .

وكنتيجة للخيارات التى تواجه البلدان فى الفئة المتوسطة ، فإن النقاش حول منظمات ما بعد الحداثة يتخذ بعدًا سياسيًا هامًا . وإلى الحد الذى يتم فيه حذف فى جوانب النقاش ، ويصبح مفهوم ترتيبات ما بعد الحداثة متوافقًا فقط مع متغير سوق عمالة حرة لأشكال المنظمات ، مما يعنى فعلاً حرية الأقلية وقيودًا على الأوضاع القمعية للكثير – فإن جوانب النقاش والاختيار تصبح غير مقيدة دون أن تستدعى الضرورة . بالإضافة لذلك ، فالاهتمام بوصفات علاجية بديلة سيبدو نصيحة غير صحيحة ، ونتيجة لذلك فإن مناقشة الأمثلة الباسفيكية (الدول الواقعة فى المحيط الهادى) كاليابان وأقطار شرقى أسيا الصناعية الجديدة يحتاج لموازنته بنقاش بإمكانات أقل ليبرالية اقتصادية وأكثر ديمقراطية اشتراكية ، مثل تلك التى تسود على سبيل المثال فى السويد ، وعندما تطرح مسالة الاختبار من هذه الجوانب فإنها ستصبح أكثر حدة .

وإذا ركزنا فقط على اليابان وأقطار شرقي آسيا الصناعية الجديدة ، فبالرغم من أن الخيارات لم تكتمل بين الإستراتيجيات القومية إلا أنه يبدو أن لها عناصر مشتركة موجهة نحو إعادة قولبة العلاقات الصناعية والتنظيمية ، في علاقات منسجمة مع تلك التي اتسم بها إحياء التحليل الليبرالي المحافظ الجديد في الثمانينيات . وسيتم السعي الحصول على وصفات النجاح في عدم وضع قيود على المنظمات ، وعدم قيام النقابات

أو قيام نقابات المنظمات ، وفي تدخل الدولة الموجه نصو كبح تجاوزات الديمقراطية والعب الإداري الزائد وعدم القدرة على التحكم وهلم جرا ، (للحصول على تفاصيل للحجج ، راجع كليج Clegg ويورهام Boreham ودو ٣٨-٣٤ م :٣٥-٣٨) . وعندما يواجه الخيال الاقتصادي والسياسي بنجاح اقتصادي لمثال لما يعتبر من عدة جوانب بديلاً لهذه الحالات بدول المحيط الهادي ويُرمز له هنا بالسويد ؛ فإن الخيارات الضمنية تصبح في الحقيقة واضحة جداً .

وفى السويد كما فى عدد قليل من دول منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية الأوربية ، توجد حركة عمالية منظمة نسبيًا بطريقة جيدة ، وتعمل من خلال المنظمات والمؤسسات الجماعية المتفق عليها ؛ حيث تسعى لفرض أفضليتها السياسية على المخدمين والحكومة ، ويلاحظ (لاش Lash) و (أورى ١٩٨٧ Urry) :

" أن النقابات الألمانية والسويدية قد لعبت دوراً في بدء المرونة في موقع العمل ، وفي زيادة إثراء العمل من خلال تصنيف العمل . وقد تمكنوا إلى حد ما من المرونة في العمل . وبرفضها الكامل لمثل هذا التغيير ، فإن النقابات البريطانية أتاحت لأصحاب العمل بدء المرونة بطريقة أضرت كثيراً بمصالح كل من العاملين والنقابات" .

والذي يميز الإستراتيجية السويدية سيرى على أنه يعتمد على الأفكار الرئيسية للمواطنة والتمثيل ، فمن ناحية ، فإن تعميق وتمديد المواطنة والتمثيل على أساس عالمي ليس النطاق السياسي فحسب ، ولكن أيضًا النطاق الاقتصادي ، ومن ناحية أخرى ، فإن قصورها ليس فقط على المجال الاقتصادي ، بل أيضًا على المجال السياسي ونتيجة لذلك ، فمن خلال النظر في هذه المسائل ؛ فإن المرء قد ينجذب إلى ما يصبح بصعوبة نموذجًا واعدًا في أي مفهوم ليبرالي لمنظمات ما بعد الحداثة .

ويبرز الجزء الثانى الجوانب المكنة فى أشكال منظمات الحداثة وما بعد الحداثة . من منظور مشترك ، أى كيف أن كل نوع منها يعالج ما قد ينظر إليه كحاجة ضرورية فى عمل المنظمة . وسوف يتم اتباع إستراتيجية خاصة فى دراسة هذه الاختلافات . وفى البداية ستكون المقارنة بين جوانب المنظمات اليابانية المعاصرة وبين نموذج للمنظمات الفوردية البيروقراطية الحديثة ، وسوف تتم الإشارة من وقت لآخر إلى أمثلة

أخرى من شرقي أسيا، وسوف يصبح من الواضح أن أوجه الاختلاف بين منظمات الحداثة ومنظمات ما بعد الحداثة المفترضة ، يجب القيام بها من خلال مجموعة واسعة من الأبعاد ؛ فهي لا تختص فقط بجوانب تكوين المهارة ، ولكن أيضًا تكوين رأس المال والطريقة التي تضع بها هذه الجوانب الإطار للإمكانيات المضتلفة لعمل المنظمة من خلال أساليب العقلانية المتباينة ، وفي الفصل الثامن ، سوف يتركز الاهتمام أولاً على مسائل تكوين المهارات؛ لأن الكثير من النقاش المعاصر ظل يدور حول هذه المسألة. ولمتابعة هذه الطريقة ، يجب التركيز على القاعدة الفنية لاتجاهات منظمات ما بعد الحداثة . وحيث إنه سبق أن نظرنا لتلك الاتجاهات في سياق منظمات اليابان ؛ فإن الاهتمام سيكون هنا من منظور التطورات في أوربا الغربية ، وخاصة كما هي منعكسة من خالال المناظرات الألمانية والسويدية ، والسبب للنظر إلى هذا الأمر بهذه الطريقة بديهي ، فهو يمكن من تحويل الاهتمام من المسائل الخاصة بتكوين المهارات الصرفة إلى (الأجندة) الأوسع الخاصة بتكوين رأس المال . وكما سيتضبح من النظر في الحالة السابانية ، فإن الاستقرار في تشكيل رأس المال وتكوينه متغير حاسم يدخل في حسابات المنظمة التي تنشأ منها أساليب العقلانية . وكما سيصبح واضحًا فيما بعد من مناقشات التطورات السويدية : فإن هنالك أكثر من طريقة لتحقيق تلك النتيجة . وبالطبع هنالك طرق كما يدل على ذلك الرمز البدائي السبيط.

## ضرورات المنظمات الملهة :

يجب أن تكون جميع أشكال المنظمات قادرة على حسم الإشكاليات الدائمة التى تحيط بأنشطتها الروتينية المنتظمة المنسقة إدارية والتى تحدث بين وكالات التعاملات التجارية . وعلى كل ، فإن من الواضح الآن أنه ليس هنالك طريقة أفضل لعمل ذلك ؛ فالمقارنة المنتظمة يمكن أن تتجسد إلى حد كبير من خلال تطبيق نمط مشترك تتم به مقارنة عدد من الطرق التى تحقق المنظمة . وقد ذكر (بلنت ١٩٨٩ هام) أن على جميع المنظمات إيجاد طريقة للتوصل إلى حلول للمشكلات الدائمة . ويمكن التفكير فى هذه الحلول من منظور سبع ضرورات تنظيمية ملحة استمدها (جاك Jacques) من مجموعة أكبر قام هو بإنشائها (١٩٨٩م) وهذه الضرورات هى :

- ١- ربط المهام والأهداف والإستراتيجيات والوظائف الرئيسية .
  - ٧- تنظيم التنظيمات الوظيفية .
  - ٣- تحديد أليات التنسيق والتحكم.
  - 3- تأسيس نظام تسلسل المسئولية وعلاقات الأدوار .
    - ٥- تأسيس التخطيط والاتصال .
      - ٦- الربط بين المكافأت والأداء .
        - ٧- تحقيق القيادة الفاعلة .

يمكن استعراض المنظمات اليابانية المعاصرة تحت هذه الترويسات ومقارنة أوجه الاختلاف بينها وبين منظمات الحداثة من النوع النموذجي المنسوب إلى (فيبر Weber). والهدف من عمل ذلك ليس في الإيحاء بأن المنظمات الغربية هي مماثلة لنوع نموذج الحداثة ، بل على العكس من ذلك فقد تكون تلك المنظمات قد انتقلت إلى درجة أقرب من النوع الذي يمكن أن يشار إليه افتراضياً بما بعد الحداثة . وعلى كل ، فإلى الحد الذي تذهب فيه افتراضاتنا للتفكير فيها في الإطار المستمد من فكر (فيبر Weber) ، فقد لا نعرف ما قد يكون عليها كنهها ، وبدلاً عن ذلك فقد تميل بدرجة أكبر إلى ملاحظة ما هي ليست عليه .

## المهمة والأهداف والإستراتيجيات والوظائف الرئيسية :

فيما يتعلق بالإستراتيجية ، فإن مجموعة المؤسسات اليابانية لا تتجه لتبنى نموذج المؤسسات الملحقة بمؤسسة كبرى ، والذى هو أكثر شيوعًا فى الشركات الكبيرة فى المؤلايات المتحدة أو بريطانيا باعتبار أن هذا مركز مبادرتها الإستراتيجية ؛ إذ تفضل بدلاً من ذلك شكل "الكيرتسو". والسبب فى ذلك هو أن المؤسسات اليابانية تضع تركيزًا ضئيلاً جدًا على الدمج كالية لنمو أو تنوع الأعمال (كول Cool ولينج نك هول تركيزًا ضعاء المحمد كونو Howard وتيراموتو ١٩٨١ Teramoto معرفة المحمد أن لهم معرفة عملية وعميقة الجذور من الصعب أن تسمح بها سياسة الخيارات الرأسية والأفقية .

وأحد الأسباب التي من أجلها يتم الدخول في العلاقات المتبادلة في السوق بين مؤسسات (كيرتسو) ، هو تنظيم تلك الأعمال المسائدة والمترابطة والتي عادة ما تخضع في الداخل للتنسيق الضروري في المؤسسات الغربية الأكثر نموذجية . ففي الولايات المتحدة وبريطانيا ، فإن هذا المحور من المرجح أن يكون مركز الحسابات الخاصة التي تحاول التنسيق عبر مجموعة من الأنشطة الاقتصادية (وفي أماكن أخرى في شرقي أسيا كما في منظمات كوريا الجنوبية "شابول فإن منسق الضرورات الملحة من المحتمل أن تكون الدولة) . وواحدة من نتائج أن تكون المهام والأهداف والإستراتيجيات والوظائف مركزاً عليها ، كما يقال هي أن تكون المنظمة تقنية أساسية مفهومة بصورة والوظائف مركزاً عليها ، كما يقال هي أن تكون المنظمة تقنية أساسية مفهومة بصورة جيدة ، ونتيجة لذلك ووفقًا لما ذكره (إمرى Emery) و (تريست ١٩٩٨ -١٩٩٨م) و (تيشي واحد ؛ فإن ألمرء قد يرى أنه مادامت المنظمات اليابانية تقتصر على نطاق تقني أساسي واحد ؛ فإن ثقافاتها الداخلية تتجه إلى تكون متجانسة (كول Cool ولينج نك مول Cool ولينج نك

وعدم تمييز تلك الوظائف التى من المرجع أن تكون ضرورات ملحة فى أماكن أخرى: سوف يؤدى إلى تقليل درجة تخصص الوظائف الخاضعة لمهام وأهداف المنظمة . وقد ذكر (ويتلى ١٩٩٠ Whitley ) أن التخصص عندما يرتبط بالتجانس المنظمة . وقد ذكر (ويتلى Whitley ) أن التخصص عندما يرتبط بالتجانس النسبي في طبيعة العاملين؛ سيقلل من تكلفة المعاملات التجارية ، ففي أعمال الأسر الصينية ، فإن هذا التقليل من التكاليف مؤسس على دوائر ذات مراكز ثقة متطابقة مرتبطة على أساس القرابة والعشيرة والمكان ، وفي المنظمات اليابانية ، فإن تقليل التكاليف يتم الحصول عليه من خلال جعل المشاركة في الشركة متاحة للجميع . ويتم ذلك في شكل التدريب الخاص بالشركة ، وقيام نقابة فيها والتثبيت في الوظائف بالنسبة لأولئك الذين هم في سوق عمالتها الداخلية . وبعض الباحثين مثل (كول Cole) و (تومينجا على المنات اليابانية على مهنى غير مناسبة أبداً ؛ ففي سوق إلى حد أن افتراضات الحداثة حول وجود هيكل مهنى غير مناسبة أبداً ؛ ففي سوق العمل الداخلية بدلاً من الالتزام تجاه المهنة في حد ذاتها فهما يريان أنه – بسبب العرطيف الدائم ونظم المرتبات حسب الأقدمية – فإن العاملين يميلون للالتزام تجاه منظماتهم أكثر من ميلهم للالتزام بمهنهم .

ويتجه (دور Pove Dore) إلى اعتبار نمو هذا الإطار المؤسسى في المنظمات اليابانية الرئيسية هو نتيجة تأثير النمو المتأخر، ووفقًا لـ(دور ١٩٧٩م) فكلما كان النمو الرأسمالي متأخرًا؛ فمن الأقل ترجيحًا أن يتم إرسال نظام مسبق للعمالة الحرة في قطاع زراعي رأسمالي، ونتيجة لذلك؛ فإن الأشكال الأبوية التي رمزت لها العلاقات الإقطاعية، هي التي من المرجع أكثر أن تصبح التقليد الحالي بدلاً من أن تكون ذكري بعيدة. ومن هذا التقليد؛ فإنه يرى أن الالتزام بالمؤسسة والتوظيف التابت يستمدان، وعلى عكس ذلك، فإن (كول Pova Cole) يفضل أن ينظر إلى بروز التوظيف الثابت إلى حيز الوجود من منظور إرث مؤسسي استطاع مجددو المنظمات الأخذ منه أكثر من كونه مستمدًا من تقليد حي (راجع كذلك كول Pova Cole).

في الفصلين الخامس والسادس كما نتذكر ، فإن خلق الظروف التي قد يزدهر فيها تطبيق هذا الإرث أو 'أسطورة العقلانية' ، قد تمت رؤيتها من منظور علاقات السلطة بين العمالة المنظمة وأصحاب العمل التي سادت أنظمة مؤسسات ما قبل الحرب (أوياكاتا) وحسم الصراعات الصناعية ما بعد المرب مباشرة ، (والأخيرة ركز عليها ساكيا ١٩٨١ Sakaiya في تنفيذه لـ"أسطورة الولاء" ، ومن هذا المنظور ، وكما ذكر كل من (مارش Marsh) و (ماناري Maray هان أسواق العمل الداخلية التي تولد الالتزام بالمنظمة ليست بشيء فريد بالنسبة لليابان (رغم أن مدى تحريفها قد يكون كذلك) . وهذه التحريفات يمكن قياسها بدقة وسهولة ؛ فالتقديرات تضع نسبة منخفضة تبلغ (٢٥٪) من نسبة سوق العمل التي تستفيد بطريقة إيجابية من التوظيف الدائم في المنظمة ، وتمثل هذه النسبة الذكور من الموظفين من ذوى الياقات البيضاء الذين يعملون على أساس التفرغ الكامل في الشركات ذات الأسماء الكبيرة الرئيسية فهي تعمل بشكل رئيسي للاحتفاظ بالعاملين الذين يحملون صبياغة مهارية للمؤسسة (جاكوبي ١٩٧٩ Jacoby) . ويتحقق هذا الاحتفاظ من خلال المزايا المتراكمة التي تصبح مستحقة للموظفين من المرتبات العالية والوضعية المناسبة من الخدمة الطويلة بفضل نظام الأقدمية ، والذي يساند هذه المزايا هو ندرة الفرص الوظيفية الجيدة في سبوق العمل الداخلية والمنافسة الحادة حول هذه الوظائف (كوشيرو ١٩٨١ Koshiro) .

هذه العوامل توضع كلاً من خصوصية وارتباط التوظيف الدائم مع نظام التعاقد من الداخل والعمل من الخارج اللذين يطغى فيهما عمل النساء والعاملين المتقاعدين (فالتقاعد رغم أنه وصل الآن إلى المعايير الغربية ، فحتى وقت قريب كان يحدث فى سن الخامسة والخمسين . وفى غياب دولة الرفاهية ، فإنه ينبغى على المتقاعدين أن يعملوا ويعيشوا على دخولهم أو على الدعم العائلي) ؛ فالتركيز الذي وصفه بعض الكتاب أمثال (أبجلن Abegglen) و (دركر Panaly Drucker) على المعتقدات الداخلية والقيم فى التفصيلات الثقافية كبير جداً . وكما قيل إنه غير مبرر من قبل الدراسات المتوافرة للدارسين اليابانيين أنفسهم (راجع إشيكاوا Panaly الإمام) على سياق يوريب Panaly المحامر) ومائاري Marsh ومائاري المنظمات (راجع مارش Marsh ومائاري المنظمات (راجع مارش Marsh ومائاري المنظمات (راجع مارش Marsh ومائاري) .

وفي قلب تخصص الوظائف غير المميز ونمو الالتزام تجاه المنظمة بدلاً من الالتزام تجاه المهنة هنالك جوانب فنية للإنتاج : فالأسلوب الفنى ليس ببساطة سلعة تشترى ، ولكنه جزء حيوى من المنظمة . وهذا واضح بمعنى أن الأسلوب الفنى المطبق يشتمل على المنظمة البشرية أو النظام الذي يقوم بتشغيل المعدات . وبنفس القدر من الأهمية ، فإن المفهوم يشتمل على الدمج المادي لقطعة جديدة من المعدات في عملية إنتاج، بالإضافة إلى تشذيبها وتعديلها على أيدى قوى عاملة ذات مهارات فنية . وقد فشل كثير من المصنعين فشالاً تامًّا في اعتقادهم أن الحلول الفنية يمكن أن تأتى جاهزة مسبقًا ؛ فهذا الاعتقاد يتجاهل بالضبط أن هذه الحلول هي ذات طبيعة اجتماعية فنبة في التشغيل. والنقطة موضوع النقاش هي بالضبط السياق الثقافي الذي تعمل فيه هذه الحلول ؛ فالدراسات قد دلت أن مستخدمي المعدات بدلاً من صانعيها هم الذي يدخلون ابتكارات رئيسية على عملية الإنتاج (ومن ثم يتفوقون على منافسيهم) ، وأن العقلانية اليومية الصغيرة غير الملاحظة الخاصة بالمنظمات لها نصيب الأسد في مكاسب الإنتاجية في أعمال تصنيع مستمرة . وقد أشار (إرجاس ١٩٨٧ Ergas م باعتباره نموذجًا معمقًا للتطور التقني الذي يكون فيه "التعلم بالممارسة" والاستفادة التنظيمية والفنية الأفضل من "ما تملك" أكثر أهمية بكثير من الحصول على أحدث تقنية عمليات (إور Ewer هيجنس Higgins وستيفنس ١٩٨٧ Stevens : الفصل الرابع) . والنموذج المعمق للتطور التقنى التى تركز على إنتاج نظريات تقنية جديدة . وقد يطلق على المفاهيم المتقطعة للتغيير التقنى النموذج المتحول . ويذكر كل من (كينى Kenney) و (فلوريدا ١٩٨٨ Florida م: ١٠٠٠) أن الرباط الوثيق بين الإنتاج والتجديد بالإضافة إلى التركة العامة من مرونة المنظمة في اليابان ؛ قد نتج عنه دمج التحول مع التعميق . وتحقيق الدمج الناجح هو مسألة مؤسسية إلى حد كبير ، فحيثما كان للموظفين معرفة عملية ذات جذور بما يعملون بدلاً من المعرفة التي هي ببساطة توثيق لإجادتهم لبعض الأساليب الفنية المهنية أو الأخرى التحليلية ؛ فإن الشروط المؤسسية تبدو مناسبة لهذا الإنجاز .

والمنظمات اليابانية تحقق دمج البحوث والإنتاج من خلال فرق مصممة بحرص تعمل في تزامن في مجمع الإنتاج ، هذا الدمج يبدو أنه الوسيلة للتحقيق المتزامن اللتحول والتعمق ، ونتيجة لذلك ، فإن التقنيات لا تنتشر بسرعة ، وتساعد في تحديث القطاعات المكتملة النمو فحسب ، ولكن تستطيع أيضًا الشركات الكبيرة اختراق المجالات التي تبرز إلى حيز الوجود من خلال الاختراع والتقليد الناجح أو الحصول على المعرفة (كيني Kenney وفلوريدا ۲۹۸۸ امناها ، ۱۹۸۸ وتركيبة العلاقات المتقاطعة بين جماعات المنظمة تستخدم لتسهيل هذا الابتداع التقني ؛ فالشركات المكونة لأسرة مجموعة الشركات قادرة على تدشين مشاريع مشتركة ونقل المعلومات المفيدة المتبادلة والتلاقح فيما بينها (كيني Kenney وفلوريدا ۱۹۸۸ المناه ، ۱۹۸۸ الاسي .

ويتطلب التعميق الجمع بين القيود الفنية والتعقيدات من جهة وبين الحاجة الدائمة لمواحة وتوقع التغييرات في العمليات والمنتجات من جهة أخرى . وواحدة من سمات المنظمة المحددة التي تسهل من هذه العملية ، هي أن تكون هناك درجة من المرونة في ممارسات العمل ، وقوى عاملة ماهرة وقابلة لإعادة تزويدها باستمرار (هوشينو Hoshino ممارسات العمل ، إن تنظيم المؤسسات التي تهيمن عليها خصائص حداثة الفوردية من منظور التخصص الوظيفي وتجزئة العمل وتسلسل الإنتاج مغايرة لتلك المتطلبات ؛ فأدوار العمل المتطابقة والتدوير الوظيفي الواسع ووحدات العمل على أساس الفريق وخطوط الإنتاج المرنة نسبياً التي تتسم بها اليابان مسهلة إلى حد كبير . وقد برزت

المرونة إلى حير الوجود من أساليب العقلانية التي أنشئت أثناء النضال داخل المؤسسات اليابانية خلال حقبة ما بعد الحرب.

وفي قلب هذا الأسلوب الوليد من العقلانية ، كان هناك الاتفاق على التوظيف طويل الأمد في حقبة ما بعد الحرب مباشرة ، وقد أدى ذلك إلى التقليل من عدم المرونة في التوظيف الذي كان ملازمًا لمنظمات الحداثة الفوردية البيروقراطية ، وضمانات التثبيت في الوظيفة ؛ تقلل من الأساس العقلاني لاعتراض العاملين والنقابة تجاه الانتقال للآليات التلقائية أو إعادة تصميم العمل من قبل الإدارة ، فحيثما كانت وظائف الأعضاء مضمونة ؛ فإن عقلانية الاعتراض تتراجع . وفي هذا السياق ، فمن غير المثير للدهشة أن نجد المشاركة في المهارة سوف تحدث غالبًا وفي سهولة ، وأن التدوير الوظيفي قد يستعمل ليسهل من المشاركة الرسمية في المهارة والتعلم غير الرسمي بين الموظفين (كويك ١٩٨٧ Koike م) . والتوظيف على المدى الطويل يتيح كذلك للإدارة أن تقرر بعقلانية عمل استثمارات بحجم كبير لتحسين مهارات القوى العاملة ، وبتدريب هذه العمالة فهي ترسخ المعرفة أن الاستثمار سوف يكسبهم عائدًا بدلاً من أن يؤول إلى شخص أخر ينجح في سرقة العمل ، وحيث لا تكون هذه الضمانات متوافرة ؛ فيصبح دائمًا من السهل والأرخص ألا يتم التدريب، وألا يعتمد على نظام إنتاج يتطلب مهارات عالية . وبدلاً من ذلك ، فإن المرء سيعمل بالقاسم المشترك الأقل من المهارة وهو أساس منظمات الحداثة ، ويقلل من تكاليف تناوب العمل ليس من خالال تقليل تنقلات العمال ولكن من خلال تقليل تكاليف التدريب والمهارات.

## الترتيبات الوظيفية:

فى بيروقراطيات (فيبر Weber) ، تمت تسوية العلاقات بالهرم الإدارى : مما أدى إلى نشوء الكثير من الجوانب التى اتسمت بها المنظمات كما تفهم حاليًا . وفى حالة كل من الأعمال الأسرية الصينية ومجموعات المؤسسة اليابانية ، فإن الكثير من تلك العلاقات الهرمية قد رتبت من خلال تعاقدات الباطن والاستخدام الواسع وفرق العمل شبه الديمقراطية (فى حالة اليابان) أو الشبكات الشخصية (فى حالة الصين) . فكل حالة تستخدم العلاقات الأفقية كبديل للترتيبات الوظيفية والتى هى بالضبط هرمية فى بيروقراطية الحداثة .

ويدلاً من أن تكون أنواع السوق والتنظيم الهرمى أنواعًا متعارضة مع بعضها البعض كما في صيغة (وليامسون Williamson) ؛ فقد يكون من الأنسب أن ينظر إليها كحطول بديلة لمشكلة كيفية ترتيب التحالف الوظيفي داخل المؤسسة . وهي ليست بالحلول الوحيدة ، وقد يتوسط التنظيم الهرمي عناصر شبه ديمقراطية باستخدام فرق العمل دون التفكير في استخدام علاقات السوق في هذه الديمقراطية الداخلية . وقد ذكر (وايتلي ١٩٩٨ Whitley : ١٢) أن هياكل المؤسسة ذات الصلة تميل بالضرورة للجوء إلى علاقات السوق لتكملة هذه القاعدة الضيقة ، وهو خيار لا تتطلبه المنظمات الأكثر تنسيقًا وفقًا للضرورة الملحة . وتلك المنظمات ذات الميول الأكثر لعلاقات السوق التغيير الإستراتيجي . وواحدة من طرق تحقيق ذلك داخليًا ، هي التأكيد على المزيد من عناصر الديمقراطية والإدارة الذاتية . مع أن ذلك يتم في حدود هيكلية داخل فرق عمل المنظمة ، وبالمقارنة ، فإن تلك المنظمات الأكثر توجهًا نحو الهيكل الإداري الهرمي عمل المنظمة ، وبالمقارنة ، فإن تلك المنظمات الأكثر توجهًا نحو الهيكل الإداري الهرمي (راجع كذلك كاجونو وأخرون الله الموارد إلى نشاطات جديدة ، نشأة الفرص (راجع كذلك كاجونو وأخرون المحمد (راجع كذلك كاجونو وأخرون المحمد المنفية والمعمد المنبعد .

وعلى عكس المؤسسة الغربية المقسمة والكبيرة ، فإنه من غير المرجح أن تمارس المؤسسات اليابانية الدمج الرأسى لموردى مكونات منتجاتها لتقليل تكاليف المعاملات التجارية . وبدلاً من ذلك فإنه من المرجح أن تستخدم نظام أفى حينه حيثما كانت تستخدم علاقات سوق معقدة مع مقاولين من الباطن للمكونات ؛ للتأكد من أن التوريدات تصل إلى الموقع في الوقت المناسب عند الحاجة إليها . ويتم الاستغناء عن قوائم الكميات الكبيرة كما يتم التقليل من دورة رأس المال في تخزين بيانات المواد التي أصبحت غير مستخدمة . وفي اليابان توجد مجمعات كبيرة للإنتاج في حينه 'in time التي أصبحت غير مساحات منظمة ؛ لكي تتبح للشركات الفرعية والموردين ومقاولي الباطن أن يكونوا على علاقات قريبة من بعضهم تتمدد إلى تعاقدات من الباطن من الدرجة الثالثة . ووفقًا لـ(كازامانو ١٩٥٥ م ١٩٨٥ م) يمكن للشخص أن يلاحظ أن لشركة تويوتا (٣٠) ألف علاقة تعاقد من الباطن من الدرجة الثالثة ، وخمسة آلاف علاقة

ثانوية و (٢٢٠) تعاقدًا أساسيًا من الباطن . ومن بين التعاقدات الأخيرة نجد(٨٠٪) منها لها مشاريع داخل مجمع الإنتاج المحيط بشركة تويوتا في مدينة طوكيو .

ويرى كل من (كيني Kenney) و (فلوريدا ١٩٨٨ Florida ) عددًا من المزايا التي تنساب من نظام في حينة ، واحدة منها أنها تزيح تكاليف الأجور من القاعدة الأكثر تكلفة إلى الطرف الأرخص نوعًا ما . والثانية هي أنها تؤدي إلى علاقات طويلة الأمد ومستقرة بين الشركاء في شبكة مقاولات الباطن ، كما يتم تبادل الموظفين والأفكار في حرية ، ويتم التعجيل بالابتكارات من خلال النظام .

وتقوم منظمات العمل البابانية على فرق الإدارة الذاتية بدلاً من نضال العمال ضيد بعضهم البعض تحت نظام إنتاج وأجور تنافسي وفردي . وفي المؤسسات اليابانية ، فإن التنظيم الوظيفي للأعمال يتحقق بالاستعمال الواسع لنظرية السوق من خلال التعاقد من الباطن والمبدأ شبه الديمقراطي من خلال فرق العمل التي تدار ذاتبًا . (ولما كان هذا المبدأ يحدث داخل هيكل هرم إداري وملكية خاصة ، ولذلك بتضح سبب وصفه بشبه ديمقراطي . وفي داخل فرق العمل المدارة ذاتيًا ، فإن أدوار العمل تتطابق ، ويستمر هيكل العمل بدلاً من أن يكون متقطعًا : حيث يقوم العمال أنفسهم بتخصيص العمل داخليًا (راجع سكونبرجر Schonberger ولا يتم التعجيل بعملية الإنتاج بإعادة تخطيط العمل ، بحيث تنساب مهارات الإنتاج إلى المستويات الأدنى وتبسيطه أكثر والفصل أكثر بين العاملين ، كما هي الحال في منظمة الحداثة التقليدية تحت نظام الفوردية . وهذا واضح من دراسات المنظمات اليابانية التي تعمل في بلدان أخرى مثل البحث الذي أجراه (لنكولن Lincoln) و (ألسون Olson) و (هانادا Hanada ١٩٧٨م) في (٥٤) منظمة يابانية في كاليفورنيا ؛ حبث اكتشفوا علاقة عكسية مناشرة بين التخصص الوظيفي والإدارة اليابانية . وفي الممارسات اليابانية في المنظمات ، فإن العمل في سوق العمل الداخلية يبدو أنه يخطط آخذًا بعين الاعتبار جماعية. العاملين بدلاً من عكس ذلك ، ويبدو أنه مصمم ليسهل هذا العمل الجماعي :

من خلال فرق العمل يمكن تغيير خطى الإنتاج بإضافة أبعاد العاملين ، ويمكن للإدارة وأعضاء فريق العمل أن يجربوا ترتيبات مختلفة لإكمال الأعمال المحددة .

ومقارنة مع الإنتاج بالكميات الكبيرة في الولايات المتحدة ، حيث تتم مناولة العمل على سير ناقل : فإن العمال اليابانيين غالبًا ما يتحركون مع خط الإنتاج .

وتقوم مجموعات العمل بإنجاز إدارة الجودة الروتينية . وهذا يتيح لإدارات ضبط الجودة اليابانية التركيز على جوانب إدارة الجودة غير الروتينية مثل القياس الإحصائي المنطور أو حتى إعادة تخطيط العمل ، وهنالك دلالة مادية على أن مجموعات العمل تكتشف وتعالج الأخطاء بسرعة أكثر من "المفتشين المعنيين" ؛ مما يؤدى إلى توفير قدر كبير من إعادة العمل والمواد التالفة . كما أن منظمة العمل اليابانية قد أدت إلى دمج حل مشكلات ضبط الجودة وموقع الإنتاج (كينى Kenney وفلوريدا Florida وفلوريدا ) .

اعتبرت دوائر الجودة إنجازًا رئيسيًا لنظام المنظمات اليابانية ، ليس فقط لأنها تعمل كبديل للرقابة على الجودة كوظيفة إدارية منفصلة . وتضم هذه الدوائر المشغلين والإخصائيين مثل المهندسين ممن هم في نفس الدائرة بالتوجه نحو التقليل من معدل التالف ، أيضًا نحو إجراء تحسينات فكرية وتقنية . ومرة أخرى ، فإن هذا مرتبط بتعميق التطور التقنى ، وضبط الجودة والصيانة لا يتمان من الخارج بنفس الدرجة التي يحدثان بها في منظمات الحداثة التقليدية ؛ فالكثير من الصيانة الروتينية الوقائية يقوم بها المشغلون الذين يستخدمون الآلات ، ويلاحظ (كيني Kenney) و (فلوريدا Florida يقوم بها المشغلون الذين يستخدمون الآلات ، ويلاحظ (كيني نفر في اليابان مقارنة بالولايات المتحدة (النسبة المذكورة (١٨٥٠)) مقارنة بالولايات المتحدة (النسبة المذكورة (١٩٥٠)) مقارنة بالولايات ب

وتمتد مرونة العاملين الكبيرة إلى التصميم الفني للعمل نفسه : فخطط تسلسل الإنتاج في المنظمات اليابانية منظمة ، بحيث تصبح أكثر مرونة من خط الإنتاج المستقيم في مصنع فوردي : فتلك الخطوط يمكن إعادة تشكيلها بسهولة بين أصناف منتج مختلفة (كوهين Kohen وزيسمان Zysman الفصل التاسع) ولا تنسجم بالضرورة مع مخطط الإنتاج المستقيم ، ويلاحظ (كيني Kenney) و (فلوريدا Florida الإنتاج المستقيم ، ويلاحظ المناعات قد تأخذ الشكل "U" ، أو

شكل الوحدات القياسية ؛ حتى يستطيع المشغلون إنجاز عدد من المهام على آلات مختلفة في نفس الوقت ، في حين أن الآلات الفردية تقوم بعملها تلقائيًا . وكما يلاحظان ، فإن تعدد المهارات ضروري لنجاح مثل هذه الإستراتيجية .

## أليات التنسيق والتحكم:

تعتمد أليات التنسيق والتحكم للوظائف المختلفة والترتيبات في المنظمة إلى حد ما على السلطات المتبعة ، وهناك جانبان لهذه السلطة واحد داخل المنظمة وأخر حول المنظمة . وسننظر في السلطة داخل المنظمة أولاً ، ففي الأعمال الأسرية الصينية ، فإن السلطة تقوم بوضوح على الأسرية ، كما هي كذلك إلى حد ما في القمة الإستراتيجية في منظمات كوريا الجنوبية . وتعد تلك أساليب لصبغ السلطة بصبغة شخصية على عكس اللاشخصنة (أو الرسمية) التي يتوقعها المرء من نموذج (فيبر) . ويبدو صبغ السلطة بصبغة شخصية وخصوصيتها عادية جدًا في الأعمال والسياسة في الكثير من مناطق أسيا (باي ١٩٨٥ همية من السلطة الشخصية .

والمسألة المرتبطة عن كثب بالسلطة سواءً كانت خصوصية أو عالمية أو شخصية أو غير شخصية ، ستكون هي الموضوع الأكثر عمومية المتعلق بكيفية استخدام هذه السلطة ، وفقًا لـ(ويتلي ١٩٩٠ ١٩٩٨م) ، فإن المرء يتوقع أنه كلما كانت خصوصية صبغ السلطة بصبغة شخصية أكبر ؛ فإن مدى انتشار السلطة سيكون أكبر ويصبح قاصرًا إلى حد قليل جداً على مناطق ومجالات محددة للكفاءة الرسمية ، ويتكرر ظهور هذا في دراسات منظمات أسيا من قبل مدرسة (أستون Aston) التي أوضحت في تماسك أن تلك المنظمات أكثر مركزية من المنظمات الغربية المقارنة (راجع دونالدسون تماسك أن تلك المنظمات المنظمة علاقات الملكية الشخصية كانت تلون جوانب المنظمة .

وفى كل من منظمات كوريا الجنوبية والأخرى الصينية ، فإن الأسرة هى صاحبة السلطة الأعلى ؛ فهى يمكن أن يوثق بها حيث لا يمكن الثقة فى الغرباء ، ونتيجة لذلك ، فإن هياكل التنسيق والتحكم اللاشخصية والرسمية تعمل بصورة غير جيدة فى نقل الاتصال غير المشوه مقارنة بتلك الهياكل المؤسسة على الأسرية ، ففى داخل هذا النظام ، فإن مستويات عالية من الثقة داخل الأسرة قد تتعايش مع مستويات عالية من

عدم الثقة بين من هم داخل دائرة الأسرة وبين الأخرين المبعدين . وحيثما كانت الأسرة هي أساس الثقة فإن الأكثر شمولاً لنظام أخلاقي لن تكون مناسبة ، فليس هناك أساس للثقة في الغرباء ؛ ولذلك فإننا نجد أليات مختلفة جدًا لتنسيق وتحكم نام للمجموعات بين أعمال كوريا الجنوبية والأعمال الصينية ما وراء البحار القائمة على النظام الأسرى وبين النظام الياباني القائم على نظام المؤسسة ؛ فكلاهما يختلفان إلى حد كبير من ناحية الإستراتيجيات الفاعلة الصرفة الخاصة بالبيروقراطية التقليدية .

والمنظمات اليابانية غير مؤسسة على العائلية ، وكذلك أيضًا علاقات التنسيق والتحكم ، ففي اليابان من المتوقع أن يقوم رؤساء العمل بجعل مرؤوسيهم يقبلون ممارسة الجماعية ؛ كي تتكون الثقة التي تتجاوز الخصوصية وتلزم كل عامل بحب المؤسسة . ووفقًا لـ(روهلن Rohlen ١٩٧٣م) الذي أجرى دراسة ميدانية على أحد البنوك اليابانية ، فإن ثلث المنظمات اليابانية تقريبًا تعطى موظفيها "تدريبًا روحانيًا". شبيهًا بأساليب طقوس التحول الديني والعلاج الطبيعي ، وإدخال شخص في عضوية مجموعة ؛ مما يؤكد التعاون الاجتماعي والمسئولية وقبول الواقع وتحمل الصعوبات في أداء العمل . ويصف (تاناكا ١٩٨٠ Tanaka كذلك ظاهرات مشابهة التوجه الاجتماعي تجاه أهداف الشركة والتشرب بهذه الأهداف . ولا يبدو أن الالتزام تجاه المنظمة يترك للصدفة في كثير من الحالات ، ففي حالة اليابان ، فإن الالتزام تجاه المنظمة له أهمية قصوى للعاملين المكبلين بواسطة القيود الذهبية لسوق العمل الداخلية ؛ فهؤلاء العاملون الرئيسيون يتم دمجهم كأعضاء بفوائد ، لا يمكن الاقتراب منها ؛ حيث كان هناك اعتماد كبير على سوق العمل الخارجية كمصدر للتوظيف. (في بعض الحالات كما في سوق العمل في نيوزيلندة وأستراليا ، وخلال الجزء الكبير من حقبة ما بعد الحرب ، فإن الاعتماد على سوق العمل الخارجية ؛ قد أدى إلى تجاهل إيجابي للمسائل المتعلقة بتكوين المهارات) ، وحيث إنه لم يتم تهميش المهارات كما هي عليه الحال في أسواق العمل الداخلية في المنظمات اليابانية الرئيسية ، فمن الأهمية أن نتذكر أن القوائد لن تنتشر داخل النظام الصناعي بأسره ؛ فأولئك العاملين الخاضعين للعمل الخارجي في منازلهم والعمل الموسمي أو التعاقدات من الباطن المدة له – لم يحصلوا على أي من فوائد العمال الرئيسية المثنى عليهم كثيرًا (دور ١٩٧٣ Dore م، ماكميلان ١٩٨٤ McMillan) ورغم ذلك ، فإن النظام يرتكز على مرونة أولئك العمال الأوائل. وهذا النظام يعمل بصورة جيدة في الصصول على الالتزام بالولاء بحكم انخفاض درجة التناوب في العمل والتذمر ، حتى ولو لم ينتج عملاً أكثر رضا من رضائهم في أماكن أخرى.

وتقويض السلطة فى المصنع يبدو أكثر انتشارًا فى المؤسسات اليابانية منه فى هياكل البيروقراطية الفوردية الخاصة بالحداثة الغربية . ويتحقق هذا الانتشار من خلال آليات التدريب مثل التدريب والتعلم الواسعين المحددين من قبل الشركة . ويتم ذلك من خلال المشاركة فى عمل فرق العمل التى تضم عاملين أكثر تجربة ، كما يسهل التدوير الوظيفى هذا التعلم . وهذا التدوير لا يحدث داخل أيام العمل فقط ، ولكنه يتم بصورة واسعة أكثر داخل المؤسسة .

وكنتيجة لذلك يجيد العاملون الإلمام بتعقيدات الأعمال المختلفة ، ويستوعبون التداخلات بينها ، وتكسر حواجز الاتصال بين مجموعات العمل : فإن التدوير الوظيفى يزيد من تدفق المعلومات بين العاملين وعبر الوحدات الوظيفية . ويولد التدوير الوظيفى مستودعًا للمعرفة التى تطبق على مواقف عمل مختلفة ويزيد من قدرات حل المشكلات على مستوى المؤسسة (كينى Kenney وفلوريدا ١٩٨٨ Florida) .

وقد حددت إستراتيجيات تفويض السلطات في المؤسسات اليابانية في التزام عام يقضى أبالتعلم بالممارسة (كيني Kenney و فلوريدا ١٩٨٨ Florida (كانبان Kanban) الذي يستعمل في تنسيق العمل بين فرق العمل المختلفة قد نظر إليه كجزء من هذا التفويض . فبدلاً من تنسيق انسياب العمل من أعلى إلى أسفل في شكل أوامر عليا ورقابة : فإن نظام كانبان يتيح لتدفق الاتممال الذي يؤدي إلى التنسيق أفقيًا بدلاً من رأسيًا . وتستخدم وحدات العمل بطاقات عمل لطلب الإمدادات وتسليم المواد المعالجة وتنظيم نشاطات الإنتاج ، والاتصال يتم من خلال هذه البطاقات جانبيًا ، وليس أفقيًا ويقلل من التخطيط والإشراف ، ويولد تفويض السلطات ؛ إذ إن العاملين "يعملون" لأنفسهم .

ولقد نظر (كلارك ۱۹۷۹ Clarkم) إلى تفويض السلطات من خلال الاستعمال الواسع الانتشار لنقل المعلومات كسمة رئيسية لنظام (رينجي كو ringi-ko) في اتخاذ

القرار ، حيث إن الوثائق المطبوعة تعمم بشكل واسع في المؤسسة لإبداء الملاحظات والنقاش . ونتيجة لذلك فعند اتخاذ القرار بعد ذلك العرض فإن المجادلات ومصادر الاعتراض ستتم تهدئتها بشكل مستمر ، وغالبًا ما يتم ذلك بطرق مثمرة جدًا من الناحية التنظيمية . والكثير المماثل يمكن قوله حول الاستعمال الواسع الانتشار الخطط المقترحات والتي رغم أنها غير إلزامية ، إلا أنها منتشرة إلى حد أن العاملين يحسون أنهم ملزمون بالمشاركة فيها (مثلاً كاماتا Kamata (١٩٨٢م) الذي ذكر في تناوله لشركة تويوتا في السبعينيات المبكرة أن العاملين الذين اختاروا عدم "إعطاء أنفسهم الصلاحيات" ، وبهذه الطريقة عوقبوا نتيجة ذلك ، بتوجيه النقد لهم ومنحهم حوافن مالية أقل) .

وتمتد المرونة وتفويض الصلاحيات إلى كل أجزاء هيكل المنظمة ، وهناك استخدام إلى حد كبير للإداريين العموميين أكثر مما هي عليه الحال بالضبط في نموذج (فيبر) للتخصص والوثائق الثبوتية ؛ فالمديرون لن يكونوا عادة متخصصين في المحاسبة أو المالية مثلاً ، ولكن من المرجح أكثر أن يكونوا عموميين يتم تدويرهم بين الوظائف (كاجونو وأخرون المرجع أكثر أن يكونوا عموميين يتم تدويرهم بين الوظائف و (فلوريدا أخرون المربع (كيني ١٩٨٥ م ١٩٨٥) ، والتدوير الإداري مثلما يوضح (كيني Kenney) و (فلوريدا أماكة المربع عنه مرونة والتعلم بالممارسة أشبه بذلك الذي يجرب في المصنع ، وهذا يؤدي إلى عدم وضوح التمييز بين الإدارات وبين مديري الأقسام والموظفين وبين الإدارة والعاملين ، ومن خلال هذا التدوير ، فإن الالتزام بمبدأ التوظيف الدائم ومنع جمود المنظمة يتم الاحتفاظ بهما معًا في نفس الوقت ؛ فالمديرون الذين لا يغادرون لا يحتاجون أن ينتظروا المديرين الأخرين حتى يتقاعدوا أو يتوفوا ليطوا محلهم .

`فالمؤسسة تقوم دائمًا بترك بعض الوظائف شاغرة ، وبعض المرؤوسين قد يشغلون بتعريف أعمال المديرين من الناحية الاسمية : ولذلك فإن المسميات الوظيفية ترمز إلى الأقدمية وليس الوظيفة ، وذلك بسبب التدوير الوظيفى ، وحقيقة أن ترقية المرؤوس لا تهدر وضعية الرئيس : فإن المنافسة الداخلية على الوظائف الإدارية أقل إلى حد كبير من تلك التى في بيروقراطية (فيبر) ، ويميل المديرون إلى تخطى الحدود والمشاركة

فى المعرفة إلى حد كبير أثناء الدورة العادية لإنجاز أعمالهم ، حيث يوجد القلق العقلانى الذى تؤدى إليه أنظمة المواجهة المكشوفة . (كاجونو وأخرون Kagono et al ، ١٩٨٥م : ١٦٦) .

وحيث تتسم علاقات الإنتاج الفوردية ، وتلك الخاصة ببيروقراطية (فيبر) التقليدية بالتقسيمات العالية التخصص للنفوذ الرسمى والسلطة والتي يتم الحفاظ عليهما بتدفق مقسم بصورة عالية للمعلومات ؛ فإن الموقف يختلف جدًا في التوجهات نحو منظمات ما بعد الحداثة .

التوظيف على المدى الطويل والمعدلات المنخفضة جدًا لتدرج العاملين تضمن أن المشاركة في المعرفة تظل داخلية في المؤسسة ، وأن تسربها يكون بالحد الأدنى ؛ وهذا الوضع يزود المؤسسات بذاكرة جماعية كبيرة ؛ فنظام المكافآت الياباني يضع عدم تحفيز كبير مقابل العمل المؤسسي على الإعلان عن المعلومات ، ومادامت المكافآت المالية تعتمد على الأداء الكلى ، ويؤخذ في الاعتبار أداء المجموعة عند الزيادة في المالية تعتمد على المشاركة في المعلومات وتطوير المهارات المتعددة ؛ فهناك حوافز الأجور والقدرة على المشاركة في المعلومات وتطوير المهارات المتعددة ؛ فهناك تزيد قوية للتفاعل والتعاون ، وبذلك تصبح المؤسسة اليابانية منظمة محملة بالمعلومات تزيد قدراتها على حل المشكلات إلى حد كبير عن قدرات وصيفاتها الفوردية (كيني Kenney) .

ولم تقم المؤسسات اليابانية بتطوير بعض الطرق المثمرة لتنظيم النفوذ في الداخل فحسب بل ، إنها أيضًا مختلفة بعض الشيء من منظور نفوذها حول المنظمة ، وفقًا لعبارة (مينتزبيرج ١٩٨٣ Mintzberg ع) ؛ فالنفوذ حول المنظمة يختص بالطريقة التي تتداخل بها المؤسسات بين قممها الإستراتيجية ، ففي الغرب ، فإن ذلك يحدث أساسًا من خلال آليات المديريات المتشابكة (راجع كليج Clegg ، بورهام Boreham ودو Dow من خلال آليات المديريات المتشابكة (راجع كليج عليم ١٩٨٤ Ingham مورجان ١٩٨٨م : الفصل الخامس ، وسوق الأسهم (راجع إنجهام ١٩٨٨م مورجان المربطة المؤسسة على سوق رأس المال ، فإن الروابط على المدى الطويل بخلاف الملكية المتعددة أو السلوك الاستغلالي الموجه لتلك الغاية (أو الإستراتيجيات المرتبطة بذلك) نادرًا . وهذه هي الحال كذلك في مؤسسات كوريا الجنوبية التي تقوم الدولة بتنظيمها ، وطبيعة تشابك علاقات النفوذ حول أعمال الأسر

الصينية يبدو أكثر اقترابًا في تشابهه بمجموعة معاملات تجارية في مكان معين في السوق ، غالبًا ما تتم المساومة حولها بين الأقارب والعشيرة أو المجتمع المحلي ، وبطرق محددة ، فإن كل واحد من هذه الأنظمة تفعل القليل لتحصل على علاقات نشطة وممتدة على المدى الطويل بين القمم الإستراتيجية في الشركات المميزة .

وتعمل المنظمات اليابانية تحت ظروف سوق مستقرة لرأس المال نسبيا ، مقارنة بصفقات شراء حزم أسهم الملكية المضطربة التي تتسم بها بريطانيا والولايات المتحدة والكثير من أسواق الأوراق المالية الغربية ، (وبالمقارنة مع هذا ، فإن ملكية الأسرة والدولة تقويى من استقرار تكوين رأس المال في حالة كوريا الجنوبية) . ومن المدهش ـ ربما لمؤيدي السوق الحرة - أن ذلك الاستقرار لا يتمخض عن نقص في الحيوية أو تجاهل لمسائل التنسيق والتحكم على مستوى القمم الإستراتيجية الصناعية في اليابان. وفي الحقيقة ، فإن ذلك يعتبر وسيلة مسهلة لتحقيق درجات عالية من مثل هذا التنسيق والتحكم في تنظيم سوقها الداخلية المعقدة ، وتكاملها المسنود من قبل ، الذي نظر إليهما العديد من المعلقين أنهما إحدى المزايا الإستراتيجية الرأسمالية اليابانية . وفي اليابان كما رأينا في الفصل السادس فإن دور وزارة التجارة والصناعة الدولة كان له أهمية خاصة في التنسيق الرأسي بين المؤسسات لتحقيق الاقتصاد الكلي على المدى الأطول والتخطيط الواسع للصناعة (دور ١٩٨٦ Dore) . والكثير من بيانات التشكك في السوق التي تخزن في المنظمات الغربية تخزن خارج المنظمة في اليابان ؛ فالنظام المالي هناك يعمالج الكثير مما يحدث ، ونتبيجة لذلك ، لا توجد ضمرورة لعمل إستراتيجيات لمعالجة المغامرات أو إدارة الشك الذي من غير المحتمل حدوثه ؛ فمن الأفضل استثمار الموارد في الأنشطة الرئيسية ،

وعمومًا ، فإن مسائة إدارة العلاقات بين الدولة والمنظمة تثار كذلك فيما يتعلق بالنفوذ حول المنظمة ، وبغض النظر عن كيفية رؤية الفاعلية الإستراتيجية في المنظمة لمسائل القيادة وتصميمها لإيجاد الحلول : فإنه يجب عليهم الحصول على الهيمنة على المنظمة والوفاق أو على الأقل الحصول على إذعان الآخرين لأهدافهم . بالإضافة لذلك عليهم الاعتماد على بيئة مؤسسية وطنية إذا كان لإستراتيجية منظمتهم أن تنجح والحاجة الأكثر إلحاحًا سنتشمل بشكل ثابت في مصادر القروض طويلة الأجل لتمويل

استثمارات جديدة رئيسية والاحتفاظ بنسب المديونية لحق الأسهم التي تتماشى مع الحد الأدني لتكاليف رأس المال ، والتخفيف من تأثير تدمير رأس المال الذي لا يمكن تجنبه ، والذي يحدث نتيجة تغييرات أساسية في ممارسات المنظمة . وتدخل السياسة العامة كذلك في هذه الصورة العامة . وقد تكون المساعدة المقدمة للتسويق وإنشاء شبكات التوزيع والخدمات ، بالإضافة إلى وجود سياسات لحماية السوق الداخلية من الإستراتيجيات التجارية الاستقلالية من قبل بعض الحكومات مثل إغراق الأسواق بالسلع وتوفير القروض لعطاءات المشروعات التنموية الرئيسية . كما أن أنظمة العلاقات الصناعية التي لا تضع قيوداً تعسفية على الابتكارات التقنية وتحسين ممارسات العمل مطلوبة كذلك (وليامز Williams ، وليامز Williams وتوماس Thomas ممارسات العمل مطلوبة كذلك (وليامز المدخلات الفنية للمعدات والأجزاء بالإضافة إلى المحافظة على الأسواق سوف يعتمدان على الدخول في قطاع صناعي متنوع تلعب فيه المحافظة على الأسواق سوف يعتمدان على الدخول في قطاع صناعي متنوع تلعب فيه السياسة العامة دوراً متماسكاً في إرساء الروابط والاحتفاظ بها ، هذه الشروط العامة مستمدة من دراسة مكثفة لواقع مضاد لذلك الذي يسود اليابان ، وهو المثال للتدهور الصناعي الذي وضح من خلال القطاعات الرئيسية للاقتصاد البريطاني في فترة ما الصناعي الذي وضح من خلال القطاعات الرئيسية للاقتصاد البريطاني في فترة ما بعد الحرب (وليامز Williams) ، وليامز Williams وتوماس Vana

واستقرار أوضاع حسابات المؤسسة التي تنمو في هذه الأمثلة الثلاثة من شرقي أسيا لم تؤد إلى تكوين سلوك مغامر ، عندما تقوم الشركات بمضاربات أو أعمال غير مرتبطة ببعضها ، ففي كل من اليابان وكوريا الجنوبية ، فإن الدور الذي تلعبه الدولة المتعلق بفروع الصناعات المتدهورة والجديدة يعمل بفاعلية لمنع تصلب شرايين الرأسمالية الوطنية الذي قد يحدث في غياب ذلك الدور ، ورغم المزاعم الليبرالية الاقتصادية الكلاسيكية الكثيرة التي تقول إن الحكومة يجب ألا تمارس اختيار الأفكار التي تبدو ناجحة ؛ فإن الترتيبات المؤسسية لتحقيق ذلك تبدو أنها تعمل بالقدر الكافي من الهدوء في بعض البلدان ، والمسألة هي عما إذا كان يجب أو لا يجب أن يكون هناك إطار قوى لأدوات السياسة العامة والتزام المنظمات بها ، أو عما إذا كان أو لم يكن هناك اعتقاد أن هذه التدخلات من قبل الدولة غير مشروعة ، وأن من الأفضل تركها للتحركات الغامضة لقوى السوق ، وحتى في هونغ كونغ والتي هي واحدة من أكثر

الأماكن ليبرالية من الناحية الاقتصادية ، فهناك توجه قوى جدًا للسياسة العامة فى المجالين الحاسمين الخاصين بالقانون والنظام وتوفير مساكن عامة رخيصة وفاعلة (هندرسون ١٩٨٩ Hinderson) . ومن الواضح أن الاحتفاظ بقوى عاملة وطنية وتنافسية ومكونة منذ البداية على أساس تنافس الأسعار ، فحينما لا يوجد سوق للإسكان قائمة على نحو سليم ؛ فإن العاملين المذكورين يرتبطان معًا .

## تكوين المسئولية وعلاقات الدور:

تنطوى الإدارة على المسئولية عن الأعمال المرتبطة بدور المدير ومسئوليته في إنتاج للك الأعمال وتسهيلها لدى الآخرين ، وتقسيم العمل الذى يحقق ذلك يكاد يكون معقدًا كما يكاد يكون فرديًا ، وفي كل اقتصاد من اقتصاديات شرقي آسيا ، هنالك ما يدل على أن كل مستوى للتعقيد ودرجة فردية العمل أقل مما هي عليه الحال بالضبط في بيروقراطية (فيبر Weber) التقليدية ، فاللاتمييز يبدو أنه يعمل ، وقد أورد (ويتلي Whitley بيروقراطية (فيبر To: م) أن ذلك يعنى جزئيًا إلى أن تكوين المهارة يتم داخل المنظمة أكثر من تحقيقه بصورة فردية ، ومن ثم يدخل في سياق تدريب مجموعات العمل على المهارات ، بدلاً من مجرد أن يكون قاصرًا على رأسمال بشرى لفرد واحد منافس ، والذى يدعم توجهه لعمل الفرد . وكل ذلك ممكن حيثما كان التدريب على تعدد المهارات ومرونتها هو المعيار بدلاً من الدفاع المقيد للمهارات ، وحيثما كان هناك تقسيم عال للمهارات ، فيكون من المطلوب تنسيق وتحكم رسميان وخارجيان بقدر أكبر ، وتتجه علاقات فيكون من المطلوب تنسيق وتحكم رسميان وخارجيان بقدر أكبر ، وتتجه علاقات الأدوار الفردية ؛ كي يتم تطبيعها في الحسابات التي تقوم بعملها وكالات المنظمة ؛

#### تأسيس التخطيط والاتصال:

إن تخطيط واتصال إستراتيجية المنظمة هما الضرورة الخامسة التي يحددها (بلنت ١٩٨٩ هام) كأمر أساسي للمنظمة ؛ ففي قطاعات التصنيع في بريطانيا والولايات المتحدة وأستراليا ، فإن المؤسسات المكونة من مجموعة شركات تهيمن كمواقع للتخطيط والاتصال من الداخل . ومهما كانت البنية ، فإن مرافق شركة التصنيع وقواها العاملة وشبكات توزيعها تفرض بؤرها على تقنيات الشركة وأسواقها ،

وبالتالي تفرض حدودها على التنوع العقلانى . وتتوقف معرفة تلك الحدود على الحكم الجيد ؛ فالأخطاء المكلفة التى تنتج من إستراتيجيات التصنيع غير المنسقة وعدم التنبه الإدارى من الممكن أن يحدثا حتى فى حالات الدمج والتنوع التى تدفعها فقط اعتبارات التصنيع . وغالبًا ما تحدث تلك الأخطاء بكثرة فى حالات دمج المؤسسات وشراء الأسهم اللذين يمثلان الخيار الأفضل الثانى للتوسع الداخلى ، ويصبح الموقف أكثر سوءًا فى الحالة العادية ؛ حيث يتم الحصول على الأعمال دون توافر أساس عقلانى للتصنيع . ونتيجة لذلك تنشأ مؤسسة من مجموعة شركات لنقل من عشرين أو ثلاثين نشاطاً ، لا ترتبط معاً يرأسها مكتب رئيس واحد يتحمل المسئولية النهائية فى صناعة قراراتها الإستراتيجية ؛ فالدمج والحيازة لا ينتجان بالضرورة إعادة إنشاء عقلانى على أسس تقسيمية ، ولكنهما يؤديان إلى هياكل سلطات متناقضة مؤسسة على أسس تقسيمية ، ولكنهما يؤديان إلى هياكل سلطات متناقضة مؤسسة على ثقافات تنظيمية مختلفة وأنظمة مقاومة لمركز السيطرة الجديد .

وفي هذا الموقف، فإن انعدام نظرة المكتب الرئيسي العميقة في القوى المحركة للأعمال الفردية تزداد سوءًا باعتمادها المفرط على وسائل السيطرة العقلانية الرسمية والرئيسية على الإدارة المحلية ، وتقويم فرص نجاح الأعمال ، أي الاعتماد على الحسابات المالية وأساليب المحاسبة المبنية على الشكل التقسيمي . والحط من قدر الأعمال الفرعية إلى "مركز للربح" في الاصطلاحات الإدارية المعاصرة يسرد القصة في وضوح كاف : فحسابات التكاليف المركزية وأنظمة موازنات رأس المال هي أجهزة التحكم الجديدة ، والتي اختزلت في حسابات كمياتها المبسطة كل المسائل التنظيمية والفنية المعقدة ، بالإضافة إلى الإنتاج في المستقبل ، وعناصر التسويق التي لا يمكن قياس تأثيرها (ستانديش ۱۹۹۸ Standish) ، ويخضع مديرو "مراكز الربح" بدورهم للقانون الحديدي المتعلق بحساب الاستثمار ربع السنوي أو السنوي والذي يحثهم بالكاد : كي يصبحوا قادة صناعيين يتمتعون ببعد النظر ، ويكشف التحقيق الذي أجراه (ثورو ۱۹۸۸ Thurow) في مؤسسة مكونة من (۲۰) رافدًا أن المتوسط الزمني في حدود (۲۰۸) سنة كافيًا بالكاد التخطيط للاستثمارات في عمليات بدورات حياتية تغطي عددًا من مراحل تطوير منتج ، ويكاد محللو التصنيع أن يحددوا بالإجماع أن أهمية حسابات عائد الاستثمار هي السبب المباشر في التدهور الحاد في المنصرفات

على تقنية العمليات الجدية والمرافق والبحوث والتطوير . وتبنّى نظام أو آخر للمحاسبة كأساس للتخطيط له نتائجه المادية الحقيقية (ستانديش ١٩٩٠ Standish) . والمثال العام الأكثر أهمية هو استعمال حساب التكاليف التاريخي المعدل في بريطانيا وأستراليا الذي يبالغ بانتظام في حساب الأرباح من خلال تقليل قيمة رأس المال الحقيقي ، وقد يؤدي ذلك بدوره إلى الاحتجاز غير الكافي للفائض العامل ، ووضع نهاية لأصول الأعمال ، وجانب آخر من المارسة الحسابية تعسفي إذا كانت عقلانية من الناحية الرسمية ، هو اختيار ووزن الفترات الزمنية ؛ فالربح يوضح على أساس سنوى والفترة الزمنية ووزن العائدات المتوقعة تختلف بدرجة كبيرة ؛ فانفصال المؤسسات المالية عن المصنعين وهيمنتها عليهم تضفي على الحسابات المالية أهمية أكبر من تلك التي في البلدان التي تكون فيها المؤسسات المالية أكثر استجابة لمتطلبات المصنعين ، وهذا يبرز بدوره التمييز المصطنع بين تكاليف التشغيل وإنفاق رأس المال .

وأساليب حسابات عائدات الاستثمارات الجارية وموازنة رأس المال ، تنحاز بثقل للسلوك الاستثمارى المحافظ والإدارة ذات الأمد القصيير لمؤسسات التصنيع ؛ فعائد الاستثمارات ربع السنوى أو السنوى يمثل حالة غير غامضة ويؤثر تأثيراً قوياً جداً على السلوك الإدارى المحلى ؛ لأنها الشكل الرئيسي ، وغالبًا ما تكون الوحيد المتوافر للسيطرة على ذلك السلوك ، بالإضافة إلى قياس نجاحه ، ومن السهل بكثير تحسين الأداء وفقًا لهذه المقاييس بإنقاص المقام أكثر من زيادة البسط ، والذى يستغرق وقتًا طويلاً وينطوى على مخاطر ، كما يجب إسقاطه من أجل الضرائب :

فمدير مركز للربح يستطيع أن يحقق بسهولة نتائج أسهل ومؤكدة بتأخيره استبدال معدات قديمة وبالية ، وأن يقوم في النهاية باستبدال المعدات بأخرى أقل جودة وقديمة من الناحية التقنية ويقوم بعمل وفورات من خلال تقليل الإنفاق على الصيانة والبحوث والتطوير وتطوير الموظفين . وفي عبارة أخرى ، بعدم الاستثمار والركود التقني (هايس Hayes وجارفن ١٩٨٢ Garvin ما ٧٤٠ هايس Hayes وويل رايت والركود التقني (هايس ١٩٨١م: ١٠ ) . ففي السبعينيات على سبيل المثال ، فإن الإنسان الألي (الروبوت) لم يقابل معايير عائد الاستثمار في صناعة السيارات في كل من اليابان والولايات المتحدة ، واستمرت اليابان في إدخالها ، وبعد ذلك استطاعت أن

تكتسب الهيمنة على السوق . وكنتيجة لذلك أصبحت تلك الأجهزة التلقائية تغطى تكلفتها في خلال عامين ونصف (تورو ١٩٨٤ Тhurow) .

وحتى من الأكثر انتشارًا وضررًا ربما يكون القبول للأساليب الفنية لموازنة رأس المال الذي ينطوي على خفض حسابات تقدير الاستثمارات الإستراتيجية ؛ فكمية وتوقيت التدفقات النقدية المستقبلية التي تنتج عن استثمار مقترح يتم تقديرها ، ثم تخفض بمعدل العائد المقدر لاستتمار خارجي بديل بنفس الحجم وتجمع لتنتج القيمة الصافية الحالية"، ويتيح هذا الإجراء مجالاً كبيراً للغش في الأرقام وبناء افتراضات غير منطقية : فهو يعتمد بشكل خاص على تقدير التكلفة النهائية للاستثمار ، وكمية وتوقيت المبالغ ومعدل العائد من الاستثمار (المعدل الذي يمثل عائقًا) ومعدل التدهور الحقيقي لبنود رأس المال المنتج ، وحتى ولو استخدمت إجراءات موازنة رأس المال بطريقة معقولة ، فإنها تتجه إلى عدم تشجيع المبادرات الرئيسية ، وتشير إلى إستراتيجيات تهدف إلى عائدات على المدى القصير . وفي الممارسة ، فإن افتراضات وتوقعات غير واقعية غالبًا ما تبنى في هذه التحليلات مثل فترات عائد الاستثمارات لمدة تْلاتْ سنوات أو أقل ، وتقديرات معدلات العقبة غير الدقيقة التي ليست لها علاقة بتكلفة رأس المال الأعمال الحقيقية ، أو المعدلات الفعلية المحققة من المواضع الخارجية (القيم الصافية للحسابات يمكن توجيهها) في الاتجاه الآخر لتبرير المجهود الإستراتيجي الضخم ، الذي كانت له عواقب اجتماعية واقتصادية وسياسية وخيمة . ولعل أحسن الأمثلة لهذا الخطأ كان الهيئة الوطنية البريطانية لإنتاج الفحم والمؤسسة البريطانية للفولاذ ، ومؤسسة ليلاند البريطانية وجميعها لها تواريخ متماثلة . (راجـــع هيجنز Higgins وکلیج ۱۹۸۸ Clegg

وسواء كان المرء مستمرًا في النسج (بيترز Peters ووترمان ١٩٨٨ هم، ردينج ١٩٨٨ هما بالتركيز على ما يجيد معرفته في الأعمال الأسرية ، أو إذا كان منشغلاً بإلحاح في تنسيق مجموعة محددة جدًا من النشاطات المتعلقة بالأعمال كما هي الحال في المؤسسات اليابانية النموذجية ، تاركًا الصورة الأوسع لتداخل علاقات السوق أو لتخطيط الدولة ؛ فإن المرء يكون بالتأكيد منشغلاً إلى حد كبير بممارسة أقل مغامرة للتخطيط أكثر من انشغاله بمحاولة التخطيط للعشرين أو الثلاثين

من أعمال المؤسسية النموذجية المكونة من مجموعات من المؤسسات ؛ فالتخطيط والاتصال قد يحدثان من خلال أساليب فنية نظرية للهيمنة على الإدارة ، ولكن ليس من الواضح بأي وسيلة أن العقلانية الفنية الضمنية في استخدام هذه الأساليب تعمل التعويض عن الأحكام والتخطيط والأحكام المبنية على الواقع . والدرجة الكبيرة من العقلانية الواقعية والتي هي على نقيض العقلانية الرسمية ، والتي تدل عليها المنظمات اليابانية بوجه خاص تبدو أن لها اعتبارًا هامًا ، ففي ظروف أكثر استقرارًا لعلاقات المنظمة ، فإن صبيغ المساب الاقتصادي على الدي القصير والتي تطغي في المُسسات الغربية لا تثبت أنها ضرورية ؛ فالمعرفة بالأعمال أعمق جِذوراً في المعايير. الواقعية لعلاقات التشغيل الودية بدلاً من مجرد الأساليب العقلانية ، والممارسون لمثل هذه الإدارة الماهرة فنيًا ، وهم المديرون المهنيون الجدد من مدارس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة قد وجه لهم انتقاد حاد في الآونة الأخيرة ؛ يسبب فشلهم في تصبور الإستراتيجيات وتنفيذهم لها ، بالإضافة إلى اختيارهم المنتظم للإستراتيجيات التي تحمل تهزم نفسها بنفسها" ( هايس Hayes وأبرناثي ١٩٨٠ Abernathy : راجع كذلك هايس وويلرايت ١٩٨٤م ، هايس ويلرايت وكلارك ١٩٨٨م) ، وعلى عكس سلفهم الذين عملوا من خلال الإدارات الوظيفية والأقسام المختلفة في المؤسسة ؛ مما أكسبهم تجربة المشاركة الفعالة ، فإن المديرين الجدد ينمون عملهم بسرعة بالقفز من وظيفة إلى أَخْرِي وإحرازهم لكاسب رمزية سريعة ؛ فمعرفة العمل المحيد الراسخ في ثقافته المحلية تستبدل بانفصال تحليلي مواد من القدرات المنقولة والخالية من السياق الثقافي والمكتسبية مدارس الأعمال والمحاسبة أو القانون ، ويجانب الإنجازات في مجالات القانون والمحاسبة والإدارة المالية ، فإن هذه المهارات تنحصر في تحليل رسمي للاستهلاك وأساليب مسح السوق وأرقام ونماذج بيانية ، والجهل بالصدفة الفنية يكمل بـ ّ النفور التقني " وهي صفوة تحول دون معالجة الاثنين (باسكال ١٩٨٤ Pascale م) . وإستراتيجيات المهنة الفردية المنمية مؤسسيًا للهيمنة على المنظمة تسهم في تدهور المنظمة .

وقد وصف اثنان من المحللين البارزين من مدرسة إدارة الأعمال في جامعة هارفارد هما (هايس) و (أبرناي ١٩٨٠م:٧٤) هؤلاء المديرين الجدد بالمهنيين المزيفين الذي يسيئون إدارة أعمال التصنيع بصورة منتظمة ؛ فهم يعتبرون مرافق الإنتاج تقييدًا مربكًا للمناورات المالية ويحاولون شراء الحلول الجاهزة ، والتي عادة ما تكون بحجم غير مناسب وغير عادي . ولكن ما يجيدون فعله أكثر ضررًا من ذلك الذي يؤدونه بطريقة تفتقر للجودة ؛ فالإدارة بالأرقام تؤدي إلى انهيار الفترات الزمنية المحددة ؛ فالأعمال الفردية مطالبة بعائد سريع على الاستثمارات ، وإلا فسيتم إيقافها وتجميدها كأعمال مربحة ، وفي المؤسسات المكونة من عدة مؤسسات ، فإن الأعمال الفردية تقلص في حصص للمساومة يتم الحصول عليها والتخلص منها بسرعة ؛ فالدير الأمريكي "الناجح" لا يزرع ولا يحصد ، وهو ببساطة أشبه بالقرصان الذي يستولي على مؤسسات الغير ، ومن الواضح ، إن مثل هؤلاء الأفراد مزودون بإستراتيجيات خلطئة لمعالجة المسائل الفعلية المتعلقة بإدارة التصنيع . وهذا ما ينتج عنه مشكلات قدم الأساليب المستعملة وعدم المواحة والجودة والعمل .

وبالنسبة للكثيرين من الكتاب ، فإن التحرى في تدهور التصنيع يقف عند تلك النقطة . وفي الطرف القصى يرى (باسكال Pascale ١٩٨٤ م. ٦٥) أن العقلانية في تلك الصورة هي تفوق عرقي أعمى ، وأن ممارسة تعلم أنشطة الأعمال القياسية من اليابانيين تعنى بالنسبة له ملخصًا للهروب من العقلانية ، وتقليدًا لسلوك الأعمال اليابانيين تعنى بالنسبة له ملخصًا للهروب من العقلانية ، وتقليدًا لسلوك الأعمال المغرية لـ(سوشيرو هوندا) الخاطئ والقائم على إصابة الهدف أو إخطائه . وكما يذكرنا فإن معطيات المنظمة هي الغموض والشك وعدم الكمال والتناقص ، ومن ثم ، فإنه يتبع نظرية المنظمة عند (مارش ورفاقه) (كوهين Cohen ومارش Marsh وأولسن Olsen يتبع نظرية المنظمة عند (مارش ورفاقه) (كوهين الهيكلية والإستراتيجية تحمل بطلانها . والمعالجات الأكثر شيوعًا مثل بعث رجل الأعمال (المنسوب إلى Schmpterian) ، ومقترحات إحياء ثقافة المنظمة والثقة الثابتة في شراء الثقافة الاقتصادية في صيغتها ما بعد المكونفوشية ، كل تلك لا تقل خيالاً أو طوعية وهو التوضيح الذي يعزى إليه تدهور الغرب ونهوض شرقي أسيا . وبالمقارنة ، فإن هذا الفصل يوحي بالنظر في خصوصيات المارسة الخاصة .

وفي حالة اليابان ، فإن بعض الكتاب من أمثال (فوكس ١٩٨٠ Foxم) يركزون على أن التخطيط على المدى الطويل المؤسس على بحوث السوق كان حيويًا في تلك المجالات

التى ابتدعت فيها التقنية فى اليابان ، وليس مجرد استيرادها مثل صناعة الإلكترونيات . ويركز (إتو ١٩٨٠هم) على دور الحكومة فى توفير المعلومات والتنبؤات التقنية ؛ إذ يشترك فى ذلك (هوادن ١٩٨٠هم) فى تأكيده على السياسة الصناعية الوطنية لوزارة الصناعة والتجارة الدولية ، بالإضافة لذلك فإن (إتو) يركز على الحرية المؤسسية للمؤسسات اليابانية فى التخطيط على المدى الطويل ، بالإضافة إلى تأكيد هذه المؤسسات على ضبط الجودة فى عملية الإنتاج الفعلية . (تم التركيز كذلك على تجانس القوى العاملة الثقافي كعامل هام) . والكتاب الآخرون أمثال (هوشينو Hoshino تجانس القوى العاملة الثقافي كعامل هام) . والكتاب الآخرون أمثال (هوشينو ١٩٨٢م من الدكيز على الإبداع التقنى ، فهو يرى أن سمات هيكل المنظمة هى التى تمكن البحث التركيز على الإبداع التقنى ، فهو يرى أن سمات هيكل المنظمة هى التى تمكن البحث التخصيصة .

### ريط المكافأت بالأداء:

تكاد متطلبات الأداء والمكافئة أن تكون مرتبطة ببعضها . ويمكن الأن تحقيق ذلك بطريقة أو طريقتين أخريين مختلفتين ؛ فقد تحقق من خلال عمليات معقدة للتمييز الفردى في أنظمة المكافئت المالية المرتبطة بالمجهود . وقد لاحظ (ألستون Aloston الفردى في أنظمة المكافئت المالية المرتبطة بالمجهود وقد لاحظ (ألستون والتنافس . وكبديل لذلك يمكن عمل هذا عن طريق ربط المكافئت بنجاح المنظمة وخدماتها بدلاً من المجهودات الفردية ؛ فالإستراتيجية الأولى قد اتسمت بها المنظمات اليابانية ؛ فنظام الأجور قد وجه بشكل أساسي لتحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال الربط المحكم المؤلى الخدمة بالسلم الوظيفي بالتدرجات الكثيرة الصغيرة ، وطبيعة الأجور في اليابان المبنية على الأقدمية (نظام نينكو Nenko) ظلت المحور الرئيسي للكثير من النقاش حول البينية على الأقدمية (نظام نينكو Nenko) ظلت المحور الرئيسي للكثير من النقاش حول (ننكوسيدو المكافئة والأداء (راجع سانو 1040 Sano) ، ويجب ملاحظة أن نظام الأجور المؤسس على الأقدمية ، ينطبق على الموظفين الرئيسيين ، والذين يكادون يكونون من الذكور (ماتسورا Nenko Seido) ، ويشارك (ماتسورا) كتاب آخرون من أمثال فقط (ماتسورا ماتسورا مهرا المدين يرى هؤلاء أن سهولة الفصل من الخدمة والأجور (تاكوشي الكوشي ناكمة) ، حيث يرى هؤلاء أن سهولة الفصل من الخدمة والأجور (تاكوشي الكوشي المدينة ونظام الأحية يرى هؤلاء أن سهولة الفصل من الخدمة والأجور (تاكوشي الكوشي المدينة ونظام المدينة والأجور المدينة والأجور (تاكوشي المدينة المدينة والأجور المدينة والأجور المدينة والأجور أربط المدينة والأجور أربط المدينة والأجور أربط المدينة والمدينة والأجور أربط المدينة والأجور أربط المدينة والأحور أربط المدينة والمدينة والمدينة والأجور أربط المدينة والمدينة وا

المتدنية وتكاليف المزايا الإضافية ، وتوفير العمل للإناث على أساس عدم التفرغ - مهمة في حماية واستقرار العمال الرئيسيين . وكما رأينا الفصل الخامس ، فإن أساس المرونة موزع بنسب متفاوتة بين أنماط مشاركة الإناث في القوى العاملة .

والأجور في اليابان ليست مؤسسة ببساطة على العمر فقط ؛ فعناصر الأداء تدخل في المعادلة ، ولكنها تفعل ذلك بطريقة متميزة ؛ فالمكافأت المالية مرتبطة بالأداء الكلى المجموعة أو المنظمة (دور ١٩٧٣ موسسة إلى حد كبير على مضاعفة الربح في حين المكافأت في اليابان تحددها اليات مؤسسة إلى حد كبير على مضاعفة الربح في حين أن (ماتسوزوكا Matsuzuka) قد أشار إلى متغير حجم المنظمة اللصيق الارتباط بتحديد فوارق الأجور ، بالإضافة إلى العمر ومدة الخدمة ويبدو من واحد من جوانب وظيفة الحجم أن نظام الأجور (ننكو) لا يزال باقيًا في المؤسسات الكبيرة ، في حين أنه أخذ في التلاشي في المنظمات الأصغر (تاشيباناكي ١٩٨٨ Tachibanaki ) . وقد أخذ (ناكاو ١٩٨٨ مهذا التركيز على جوانب المنظمة في تحديد الأجور في تأكيده على التداخل بين الأجور العالية وحصة السوق (والتي هي نفسها مرتبطة بمصروفات الإعلان) .

كذلك رأى (ألستون ١٩٨٨ ١٩٨٨م) أن هناك قاعدتين تعملان من حيث الممارسة بربط المكافأت والأداء في اليابان: أولاً ، الفرد لا يكافأ وحده ولكن المكافأة توزع بالتساوي ما أمكن بين مجموعة العمل ، ثانيًا فقد أشار (ألستون) إلى البعد التعبيري في نظام المكافأت ، بالإضافة إلى صفاته الفاعلة ؛ فالمكافأت الجماعية من النوع الرمزي مثل الصورة الضوئية الجماعية ، أو درع الشركة التذكارية التي يحمل اسم المجموعة – وسائل هامة تستخدم لبناء الإحساس بالمجتمع الفكري العملي ، وعلى كل ، فمن السهل المبالغة في التركيز على كيفية ارتباط هذه المكافأت بالرضاء الوظيفي ؛ فالدلالة الضمنية أن المكافأت تفعل ذلك ، وأن المكافأت غير الفعالة لها أهميتها في تأمين التزام أكثر ومشاركة ورضاء من قبل العاملين . وعلى أساس هذا المعايير ، فإن المرء سوف يتوقع أن العاملين اليابانيين سيعكسون مستويات عليا من الرضاء الوظيفي في المسوحات المقارنة . ورغم الصورة التي يبدو فيها الموظفون اليابانيون المناحين كمجموعات عمل ، فإن الواقع يبدو غير ذلك . وكما يرى (لينكولن Lincoln)

و (ماكبرايد ١٩٨٧ من ١٩٧١م ١٤٠٢) على أساس مسحهم الواسع لأدبيات البحث (حيث أورد أوداكا ١٩٧٥ من ١٩٧٥م وماكميلان العمل ١٩٧٨م ١٩٧٨م ١٩٧٨م وماكميلان العمل ١٩٧٨م ١٩٧٨م المرد ور ١٩٧٩م المنال العمل ١٩٨٠م وماجير العمل ١٩٨٠م المرد ور ١٩٨٥ من العمل المنال العمل المرد والكنه الوي العمل المنال العمل المنال العمل المناوي المناسك وقوى ومأخوذ من مسوحات كثيرة بتوجيهات العمل الوضع المستوى المنخفض الرضاء الوظيفي من قبل اليابانيين وهذا يدل على الحذر في أن يعزى الكثير بسبب التفوق الكامن من وجهة نظر الفاعل لمارسات الإدارة اليابانية البغض النظر عن أسباب تدنى هذا الرضاء . ومن الطريف أن (كول ١٩٧٩ من ١٩٧٩م ١٩٧٨) يرى النظر عن أسباب تدنى هذا الرضاء الوظيفي في اليابان تعزى إلى حقيقة أن العمال اليابانيين المدلات المتدلية الرضاء الوظيفي في اليابان تعزى إلى حقيقة أن العمال اليابانيين المتوافرة من الأسئلة التي وجهت بوضوح ؛ فهنالك فرصة ضعيفة لعدم تأكيد وجهة النظر هذه رغم أن المرء قد يميل إلى إعطائها الأهمية .

#### تحقيق القيادة الفاعلة:

لقد نظر بعض المعلقين المعاصرين مثل (بلنت ١٩٨٩ ١٩٠١م: ٢١) إلى النجاح العالمي الذي حققته المؤسسات اليابانية في الثمانينيات ، كذلك الذي حققته بلدان شرقي أسيا الصناعية الجديدة ، كسبب لبعث دراسات القيادة الفعالية في الظروف الحالية (على سبيل المثال بيجارت Biggart وهاميلتون ١٩٨٧ المم ، موكزك ١٩٨٧م ، كونجر -٢٥٠ وريمان الحالية (على سبيل المثال بيجارت ١٩٨٩م ، كوتر ١٩٨٨ حرور الموية المستقبل ببعض ١٩٨٩ وريمان المستقبل ببعض المستقبل ببعض الإستراتيجيات التي تحقق تلك الرؤية ؛ وتكون قادرة على استخدام المساندة والإنعان ، الإستراتيجيات التي تحقيق تلك الرؤية وتعمل التحفيز والإبقاء على الالتزام بغرض تلك الرؤية (بعد كوتر المهم ١٩٨٨م: ٢٦-٢٠) هاميلتون المبادئ الاجتماعية أو القيم التي تتحد حولها هذه الرؤية .

وفى أعمال الأسر الصينية ، فإن القيادة تفهم فى وضوح على قيم المجتمع الأكبر الخاصة بالعائلية ، كما رسخت فى الكونفوشية وهى قيمة تلعب دورًا متميزًا في

منظمات كوريا الجنوبية . فإن مبدأ الأسرية في كلا النوعين من هياكل المؤسسات يبقى لصيقًا بالنفوذ ، كما أن النفوذ يبقى لصيقًا بالأسرة . وهذا المبدأ لا يقبل من هم خارج الأسرة ، كما رأينا في حالة البحث الذي أجراه (ردينج ١٩٩٠ Redding) ، فليس هناك ضمان بأى حال من الأحوال أن تكون القيادة فاعلة بمرور عدة أجيال . ففي كل من الأعمال الأسرية في تايوان وهونغ كونغ ، بالإضافة إلى منظمات كوريا الجنوبية فإن الأبوية هي أساس المنظمة العقلانية .

ومنظمات اليابان ليست ذات نظام أبوى أو مثل النوع الغربي ذي البيروقراطية المهنية والرتب الأعلى من سلمها الإداري من المتمرسين في الصراعات ضد مواطنيهم المحليين (جولدنر ٨:٨/٩٥٧ Gouldner) . وفي الحقيقة ، فإن المنظمة اليابانية أقرب من عدة جوانب لصبور هيكل عضوي توزع الجوانب المرنة منه بدرجة واسعة على مجالات المنظمة التي قد تكون في أماكن أخرى أكثر آلية ، والتحييد الفعال جدًا لمصادر القيادة من قبل الأجهزة المهنية والنقابات ، مكون هام في ذلك الهيكل ، كما الاهتمام الكبير. الذي يبذل للتأكد من أن مبادرات القيادة تحظى بالمساندة الواسعة قبل تبنيها من خلال آليات هياكل صنع القرار والاستخدام الواسع للتدوير الوظيفي الإداري . والصفات العضوية مهمة في وضوح لإتاحة تبنى النظم الإدارية والتي تكون غير قابلة للتطبيق في غياب القيادة الأقل فاعلية التي لا تكتسب الالتزام ؛ فالاحتفاظ بالقليل من المواد والموجودات والاعتماد على المكونات لتوريد ذلك في حينه ليستخدم في الإنتاج --لا يعمل حيثما تتعرض التوريدات إلى ضيق في تدفقها ، أو توقف أي نزعات خادعة غير مرغوب فيها تهدف للانتفاع من المواقف الطارئة الإستراتيجية بالقدر الذي تستحقه ، وتحقيق الموقف الذي لا تنطيق عليه مثل هذه الحالة يرتبط بوضوح من منظور القيادة بالنسيج المؤسسي الكلي للمنظمة من منظور الظواهر مثل هيكل سوق العمل ونظام المكافأت .

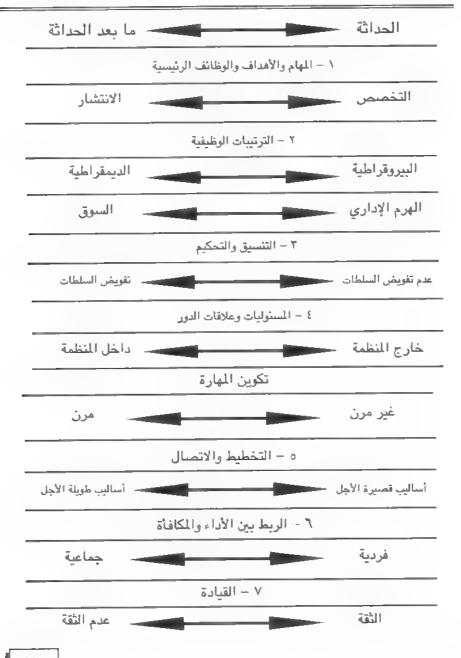
ويعض الكتاب مثل (بلنت ۱۹۸۹ Blunt يشيرون إلى هذه الجوانب المؤسسية للقيادة من منظور استعارة طبية واسعة: فالقيادة توفر قيمة تنظيمية يمكن أن تعمل كأساس لتنمية الثقة والالتزام المتبادلين، والحياة التنظيمية التي تفتقد ذلك، والتي تقوم

على عدم الثقة تمتلئ بالعجز ، وعجز النظام مثل الوباء فى حياة المنظمة الحديثة . وربما تكون الاستعارة هنا مثيرة ، ولكن النقطة العامة واضحة جدًا : فتلك المنظمات التى لا يجد أعضاؤها سببًا وجيهًا ، مهما كان أساس المساومة ، ليثقوا فى بعضها البعض بالقدر اليسير – سيجدون من الصعب جدًا أن يعملوا بفاعلية معًا . وإذا لم يكن هناك ما يمكن اتخاذه سوى الإجراء المحدد ، فإن القيادة توشك أن تبنى على هذا الأساس (بارتولم Bartolme) .

## ضرورات التنظيم والنماذع التنظيمية :

دلت الأجزاء السابقة على بعض الطرق التى تتحد فيها هذه الأبعاد فى اليابان . ولم توضع فى هذه الأبعاد الأنواع الأخرى من الترسيخ الاقتصادى لسببين على الأقل : الأول ، البيانات الوصفية هى بصفة عامة مجتمعية وذات توجه كلى ، ولم يتم جمعها بالتحديد كبيانات على مستوى المنظمة مولدة من قبل تمثيل لمثل هذا . وفى هذا الصدد ، فإن التمثيل أكثر دلالة وحساسية من أى شيء آخر ! فهو يعطينا بعض الخيوط لما نبحث عنه ، إذا كنا راغبين فى اكتشاف اختلافات المنظمات . الثانى ، إن المرء يشك كثيرًا فى قيام المنظمات بتنظيم نفسها على أنماط وطنية واضحة ! فمن المرجع أن تكون هناك بعض المنظمات الوطنية التى تنصرف عن ذلك من منظور بعض أبعاد الضرورات ؛ بسبب ظروف المنظمة الطارئة المحددة الخاصة بالصجم أو التقنية وكلاهما لم يتم تناولهما هنا .

هذا الإطار الاستفسارى يدل على عدة أشياء: أولاً ، إن المنظمات التي لاشك في فعاليتها في سياقها الوطنى قد تصنع بطرق مختلفة تمامًا مستخدمة الموارد المحلية لإنشاء استجاباتها الخاصة للضرورات التنظيمية . ثانيًا ، بعض الأنماط التي تبرز إلى حيز الوجود والتي تتجه كي تكون أكثر تخصصبًا في المهام والأهداف والإستراتيجيات والوظائف وبتوجه أكثر نحو علاقات السوق لمعالجة ترتيباتها الوظيفية ، مثلاً سوف تتجه لتكون جزءً من نظام اقتصادى أوسع يؤدى فيه فصل المنظمة البؤرية إلى دلالة تحليلية محدودة فقط . وفي الحقيقة ، قد يعمل ذلك على إيقاع الظلم والعنف على سلامة الظواهر الفعلية .

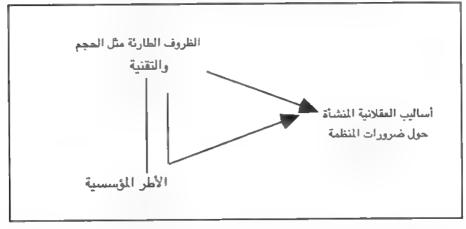


بالنسبة للمستقبل، فإن البحث يحتاج لمعالجة المدى الذى تشكل فيه أبعاد ضرورات المنظمة نماذج متماسكة ، ومدى تشكيل هذه النماذج المتماسكة لمجموعات وطنية ، ومدى ربطها بمعيار أكثر شيوعًا فى تحليل المنظمة مثل مقاييس مدرسة (أستون) . وإذا ما كان التحليل الذى اتبعه هذا الكتاب صحيحًا ؛ فإنه من خلال طرح مثل هذه الأسئلة يجب أن يكون من الممكن البدء فى المعالجة المنتظمة لبعض مصادر الاختلافات التنظيمية التى قدمتها لنا الحداثة وما بعد الحداثة بطرقها الأصيلة الكثيرة ، بدلاً من دفعها فى عدد محدود من الصناديق المصممة من أجل نموذج طاغ . وحيثما كان ذلك النموذج الوطنى متميزًا بالحداثة ، والبيانات تحت النظر مفترضة أن تكون خاصة بما بعد الحداثة – فإن هذه الإستراتيجية التحليلية ليست بالتأكيد هى المفضلة . ولكن المهم هى الأنماط نفسها من حيث طرق اختلافها عن بعضها البعض ، وتكوينها ولكن المهم هى الأنماط نفسها من حيث طرق اختلافها عن بعضها البعض ، وتكوينها لل يكاد يكون كيانًا طارئًا وطنيًا متماسكًا . وبدلاً من البحث عن الانحرافات فى النماذج ، فريما يجب على المرء أن ينظر فى النماذج التى تنتجها العقلانية التى يكتشف الوكلاء أن إنشاها مقبول اجتماعيًا .

وقد اتجهت المناقشات النظرية في تحليل المنظمات إلى أن تكون تحديدية . والأمثلة الأكثر وضوحًا لذلك تكمن في نظريات الظروف للمنظمات المتحررة من الثقافة (هيكسون وأخرون الخلالات تكمن في نظريات الظروف للمنظمات المتحررة من الثقافة الهيكسون وأخرون الخالالات المؤسسية كفرضية (بيجارت Biggart) و (هاميلتون ١٩٨٧ المسلمة النظريات المؤسسية كفرضية (بيجارت القيادة في أي بيئة ثقافية اجتماعية سترتكز على متشابهات قوية" وفي مقابل كلا الشكلين للحتمية ؛ فإن المرء قد يرغب في أن يوضح أن الظروف الطارئة والمؤسسات يجب أن ينظر لها كعنصر موفر للحلبة التي يسعى فيها مستخدمو السلطة للاستفادة من أي موارد متوافرة لإنشاء ممارسات تنظيمية محلية مشكلة في أي أسلوب عقلاني ، في مقابل آخر ضرورات المنظمة . والمنظمات عبارة عن حلبات تتجه بعض الأشياء بداخلها للالتصاق معًا ، ويتم تبنيها من قبل مستخدمي السلطة كحزمة ، في حين أن الأشكال الأخرى المجتمعة من الأقل ترجيحًا أن يتم حدوثها كحزمة متماسكة ؛ لأنها ربما تكون أقل تماسكًا ، أو لأن التنظيم الذي

يؤدى لتصبح متماسكة لا يوجد له مكان في مجال النفوذ ليتمكن من إرساء ضرورة اختياراته . (بالنسبة لنظرية النفوذ العامة التي تدعم وجهة النظر هذه راجع كليج المحاركة في هذا بالموسسية والطروف الطارئة في هذا التحديد . والنموذج النظرية العام موضع في شكل مبسط جدًا في الشكل (٧-٢) .

#### الشكل (٧-٧) تأطير أساليب العقلانية الطارئة



هدف النقاش في هذا الفصل إلى أن يوحى بأن أسلوبًا عقلانيًا متميزًا لما بعد الحداثة في معارضته لنموذج المنظمة الفيبري/ الفوردي قد يكون برز إلى حيز الوجود في بعض جوانب المنظمات اليابانية فيهما بعد الصرب . وبدلاً من إرجاع ذلك للتوضيحات الثقافية من النوع المفرط في التوجهات الاجتماعية أو لتوضيحات سوق بتوجه اجتماعي أقل من المطلوب ! فإن الفصل قد بني على الخاصية اليابانية ! كي يضع نموذجًا للنفوذ/ المؤسسات بغرض هذا التحليل . وإرساء بعض جوانب النفوذ في المؤسسات اليابانية ما بعد الحرب ، خاصة نقابات المؤسسات وأنظمة رفع الأجور والمرونة التي أتاحت لها تلك الجوانب كانت حاسمة في بروز الشكل المفترض لمنظمة ما بعد الحداثة .

وعلى وجه الخصوص ، فقد طورت جوانب الأطر المؤسسية للمنظمات اليابانية في حقبة ما قبل الحرب شبكات التبادل الواسعة داخل المنظمات اليابانية ، واستمر هذا الاتجاه خلال حقبة ما بعد الحرب بالنسبة لمجموعات المؤسسة ؛ ليشكل إطارًا نمت بداخله مجموعة متميزة من ممارسات أشكال حسابات العمل الاقتصادى ، وكان أن أدت هذه الأشكال إلى نمو ما افترض أنه منظمة ما بعد الحداثة ،

وإذا كانت اليابان تمثل مسارًا واحدًا نحو ما بعد الحداثة ، فمن الواضيح أنه كان هناك فائزون وخاسرون في هذا التطور . وعلى الإجمال ، فإن الفائزين كانوا هم الرجال في أسواق العمل الداخلية في الشركات بالأسماء الكبيرة وشبكات مجموعة المؤسسة . وكان الخاسرون هن النساء ، وأولئك الذين يشكلون أكثر من تأثى العاملين من هم خارج سوق العمل الرئيسية ، وبالنسبة للنساء ، فإن الخسارة لا يسببها المستوى المتدنى في المشاركة في القوى العاملة ، ولكن تنشئا من طبيعة ممارسات التوظيف؛ فالخدمة الممتدة هي العامل الرئيسي في المكافئة كما رأينا. وبسبب تمديد عدد قليل جدًا من النساء لفترات توظيفهم المستمر مع مخدم واحد ، فإن فوارق الأجور من الذكور والإناث كبيرة جدًا في الأعمار المتوسطة ، والشيء الذي يختلف هو طبيعة مشاركة القوى العاملة مع افتقار أعمال النساء إلى المهارة إلى حد كبير ؛ لأنهن لا يوظف في المؤسسات الرئيسية وأسواق العمل الداخلية ؛ حيث يتم توفير التدريب المستمر وإعادة التزويد بالمهارات للموظفين المثبتين في الخدمة (كويك Koike ١٩٨١ م) -وسوق العمل مجزأة نسبيًا بدرجة عالية مع حقوق عمل أقل ونظام عمل يتطلب جهدًا أكثر مقارنة بالدول الديمقراطية الاشتراكية الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأوربية ؛ فساعات العمل الأطول وأوقات الترفيه الأقصير هي القاعدة ، حيث يبلغ متوسط ساعات العمل السنوية بالنسبة للعامل الياباني (٢١٠٠) ساعة ، وبالمقارنة مع سباعات العمل في بريطانيا والولايات المتحد ، فإن المتوسط هو (١٨٠٠-١٩٠٠) ساعة وحوالي (١٦٥٠) ساعة في ألمانيا (دوتشمان ١٩٨٧ Deutschmann) . وفي أسواق العمل ، فإن المرتبات الثابتة عالية نسبيًا مقارنة على المستوى العالمي ، ولكن تكاليف السلع الاستهلاكية الأساسية والخدمات مرتفعة كذلك ، وعلى الأخص تكاليف الإسكان ؛ إذ إن تكلفة المتر المربع مغالى فيها ، مقارنة بمتوسط التكلفة في دول منظمة

التعاون الاقتصادى والتنمية الأوربية . وبالضبط فإن كل شخص يشغل أمتارًا تقل بكثير كما مما هو مألوف فى معظم دول منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية الأوربية . وبالطبع فخارج اليابان فى أماكن أخرى من العالم قد يكتشف كذلك أن هناك خاسرين على نطاق أوسع وهم أولئك المحاطين بأشكال منظمات الحداثة كلما أصبح موقفها أكثر تحولاً إلى ما بعد الحداثة .

#### الغلامية :

لقد تناولنا في هذا الفصل بالتفصيل الخصائص التنظيمية لنظام الترسيخ الاقتصادي الذي تتسم به المؤسسات الاقتصادية اليابانية المعاصرة . وبالإضافة إلى المسائل ذات الاعتبار التقنى الصرف والتي ستكون محور الفصل الثامن ، يبدو أن هناك بعض الاختلافات الهامة ، إذا ما أُجريت مقارنة مع منظمات الحداثة الأكثر نموذجية . وربما كان ذلك سببًا كافيًا للإدعاء بأن أشكال منظمات ما بعد الحداثة تبدو ضمنية في هذه التطورات . وبالتأكيد هناك اختلافات قد ترسم صورة سياسية تخمينية لمنظمة ما بعد الحداثة ، مبنية على تكوين رأس المال الخاص المستقر وإستراتيجيات للخطمة ما بعد الحداثة ، مبنية على الإنتاج وتجزئة سوق العمل بدرجات عالية .

وسيقوم الفصل الأخير بتجسيد صدى الأحداث في اليابان التي ترددت في النقاش حول 'أنظمة التصنيع المرنة' في غربي أوربا وأمريكا الشمالية وأستراليا ؛ كي يتم التخطيط لمجموعة أخرى من إمكانيات ما بعد الحداثة .

# الفصل الثامن مهارة ما بعد الحدا ثة وتكوين رأس المال

هل يمكن لشيء يبدو جيداً من خلال الخاصية المؤسسية ، وينقصه الغرض الأولى في ذاته ، أن يُصمم في أمكنة أخرى من العالم ؟ ربما يكون من الأسهل التفكير في هذا السؤال من خلال تأمل ما حدث حين كانت هناك محاولات لتطوير الجوهر الفني للنظام الياباني في أماكن أخرى من العالم ، من خلال تبنى أنظمة تصنيع مرنة . يُعد هذا السؤال ـ من عدة جوانب ـ اختباراً ساخراً ؛ إذ إن المرء قد يتأمل كيف أنه من السهل تصميم التقنية بصفتها أحد الظروف الطارئة الأكثر تحديداً . وإذا لم يتم تصميم التقنية في أنحاء أخرى من العالم ؛ فإن منظمات ما بعد الحداثة لن تنتشر أيضاً . هذا ، وتختلط البيانات في تفسيراتها ؛ حيث تشير إلى أن تلك المسائل المتعلق بالكفاءة الصرفة ، وإنما تنطوى بالضرورة على علاقة النفوذ والمؤسسات .

لقد وُجهت انتقادات كثيرة للفكرة التى تفيد أن أنظمة التصنيع المرنة قد تقود إلى حقبة جديدة للمنظمات . هذه الانتقادات محقة فى توجيه لطمتها إلى الحجج الحتمية المطروحة . إلا أنه من المؤسف أن هذه الانتقادات حين تفعل ذلك ، فإنما تستخدم أداة صماء ذات تأثيرات حتمية بالدرجة نفسها . وفى ظروف بيئية مناسبة ، قد يقال بأن ثمة أطراً مؤسسية لمنظمات ديمقراطية اجتماعية قوية ، تقيد من تصرف المديرين ومن نشاط سوق العمل . وبدلاً من أن يؤدى إدخال التقنية الجديدة إلى سلب مهارات العمال ؛ فإنه يمكن أن يكون وسيلة لزيادة تكوين المهارات ، ومشاركة القوى العاملة فى المنظمة ، وتغيير شروط تكوين رأس المال ، أو قد لا يكون الأمر كذلك .

## التعول إلى النبوذج الياباني

## مناقشات هول التصنيع المرن كجوهر فنى لنظمة ما بعد العدا ثة

هنالك ثلاثة مواقف عريضة في المناقشات التي تدور حول أنظمة التصنيع المرنة ، وقد توصف هذه المواقف بالرومانسية الجديدة أو بالإدارة الجديدة أو بالنقد التحليلي الماركسي الجديد . وقد تم الدفاع عن موقف رابع في هذا الكتاب . وخلافاً للمواقف

الثلاثة الأخرى ، فإن هذا الموقف لا يبدأ من افتراض مسبق عما إذا كان التصنيع المرن ـ أو لم يكن ـ "شيئاً جيداً" ، ولكنه يهتم بكيفية التحليل ، وبتشكيل الحالات التجريبية لهياكل النفوذ/المؤسسات من خلال أي متغيرات موجودة .

#### الرومانسية الجديدة:

يُستمد نقاش الرومانسية الجديدة من إسهامات (بيور Piore) و (سابل NA8 م) وإصرارهما على أننا نعيش انقساماً حاسماً في التاريخ البشرى ، والذي بموجبه قد تتم استعادة جوانب المجتمع الطوباوية التي ضاعت مع الصناعات المحلية في القرن التاسع عشر ، إن الرومانسية تكمن في هذه النظرة التأملية . وإن نظرية كل من (بيور) و (سابل) في أساسها مدفوعة بالاستهلاك ؛ فهي تبرز أوجه الاختلاف بين نظام الحداثة الخاص بالاستهلاك بكميات كبيرة ، من خلال أسواق قياسية عينية على بيروقراطيات الإنتاج بكميات كبيرة يتم تنظيمها حول علاقات تتسم بتدني الثقة ، وبين التغييرات التي بدأت في الحدوث في أواخر السبعينيات من القرن العشرين . في ذلك الوقت ، جعلت عوامل مجتمعة من الصعود المطلق لنظام الإنتاج القديم أمراً غير عملي . المتزايدة ليس من اليابان فحسب ، بل من دول شرقي آسيا الصناعية الجديدة التي نظرنا فيها في الفصول السابقة . وكان من اليابان على وجه الخصوص أن اكتسبت نظرنا فيها في الفصول السابقة . وكان من اليابان على وجه الخصوص أن اكتسبت الأفكار الجديدة شرعيتها .

والذى تمت مناقشته فى هذا الصدد كان هو الأساس "الكبير" فى الإنتاج والاستهلاك فى تنظيم العمل الاقتصادى الذى شهد صعوداً فى السابق . ومن جهة ، فإن المصنعين اليابانيين بدوا كأنهم قد اكتسبوا ميزة على المصنعين الغربيين بتأكيدهم على الجودة العالية وتميز منتجاتهم . ومن جهة أخرى ، بدا الغرب غير قادر على الاستجابة التنافسية ، إلى حد أنه ظل مستمراً فى الإنتاج بكميات كبيرة فى ظل هوامش ربح منخفضة ونظام إنتاج قياسى . وبالإضافة لذلك ، فإن جوانب الإنتاج بكميات كبيرة بدت تختل وظيفياً بصورة متزايدة ، وخاصة التكاليف المتعلقة بالموجودات وتصحيح الأخطاء . وتعد تغييرات التسوق الناجمة عن منافسة المنتجات اليابانية هى الوسيلة الرئيسية لفهم التصنيع المرن فى دراسة (بيور) و(سابل) ؛

فالسوق الأكثر توجهاً نحو الاستهلاك والأكثر تمييزاً إنما تعنى أن المنظمات المرنة سوف تظفر بمزية تنافسية : ولذلك فإن مصطلح التخصص المرن قد أدخل ليصف هذه المنظمات . والجانب المرن يشير إلى إعادة هيكلة سوق العمل وطريقة العمل ، في حين أن جانب التخصص يشير إلى صعود المجال أو الأسواق المتخصصة ، على عكس أسواق الكميات الكبيرة . ويُعتقد أن دفع الأولى يتطلب رد فعل الثانية . وتؤدى التغييرات في الإستهلاك الأكثر تمييزاً إلى حدوث تغييرات في الإنتاج بعيداً عن المنظمات ، التي تقوم على السيطرة الإدارية المحكمة من خلال الرقابة ، وسلب المهارات ، والآلية (سميث ١٩٨٩ من ١٩٨١م ١٠٠٠) أن هذه التغييرات ستكون في اتجاه نوع جديد من الصناعات الدقيقة ذات التقنية العالية ، والتي سيتم فيها تغليف الأشكال الحرفية للإنتاج بأشكال جديدة من التقنية ، التي تجسدها مبادرات الدولة . وبعد نماذج (بينيتون Bencton) من طراز (إمليا – رومانا مقالة . وبالتنسيق مع (بيور Piore) (بيور وسابل ١٩٨٤م) ، فإن هذا العمل مثالاً لهذه الحالة . وبالتنسيق مع (بيور Piore) (بيور وسابل ١٩٨٤م) ، فإن هذا العمل مثالاً لهذه الحالة . وبالتنسيق مع (بيور Piore) (بيور وسابل ١٩٨٤م) ، فإن هذا العمل مثالاً لهذه الحالة . وبالتنسيق مع (بيور تقنية جديدة ، وممارسات جديدة .

ويرى (سميث ١٩٨٩ ١٩٨٩ م: ٢١٠-٢١١) أن الرومانسية المعاصرة تعمل على تبنى أيديولوجية مجتمع المؤسسة والتضامن (بيور وسابل ، ١٩٨٤م) . ولا ينصب التركيز على الأعمال الصنفيرة والإنتاج الحرفى ، وإنما ينصب على الأعمال الهندسيية والعلاقات الصناعية ، وإعادة هيكلة شركة (بوينج Boeing) و (جنرال إلكتريك الاعمال والعلاقات الصناعية ، وإعادة هيكلة شركة (بوينج العاباني ، وسوف تنطوى (المحلية إعادة الهيكلة على التخصص المرن الذي يهيئ الكينونة العضوية الجديدة عملية إعادة الهيكلة على المنظمات الكبيرة التى لا ترحم ، وهما قد رأيا أن المنظمة في طريقها إلى الاتصاف بالمرونة والتصنيع ؛ استجابة السوق المبنية على المهارات العامة والتقنية غير المميزة بدرجة عالية ، ولقد رأى (كاتز Katz) و (سابل ١٩٨٥ كما) و (بيور ١٩٨٨ كما) - في وقت لاحق - أن العقبات الرئيسية التي تحول دون تحقيق و (بيور ١٩٨٨ كما) - في وقت لاحق - أن العقبات الرئيسية التي تحول دون تحقيق هذه الكينونة العضوية الجديدة ، إنما تكمن في مؤسسات العمل التي لم تتفيير لتستوعب أنظمة الإنتاج الجديدة ، مثلما فعلت في ألمانيا واليابان ، كما يرى (سميث

١٩٨٩م: ٢٢٠) أن تركيبة مصالح العامل وصاحب العمل في نوع التخصص المرن محسومة لمصلحة أصحاب العمل ، ويقر (سميث) تشكك (بوليرت ١٩٨٨ Pollertم) حول المدى الذي يبلغه الاتجاه الملحوظ نحو تنويع المنتج في الصناعات ذات الإنتاج الضخم ، كالصناعات الغذائية .

والحتمية في حجة الرومانسية الجديدة : إنما تكمن في رؤيتها لسوق المنتجات على أنه هو الذي يحدد إعادة هيكلة المنظمة ، وانتشار التخصص المرن .

#### النزعة الإدارية الجديدة :

يعد البريطانيون كتّاب الإدارة الجديدة الأكثر نفوذاً ، ومن أبرز ما يميزهم أعمال (كروس ١٩٨٦م) ، وتقرير المكتب الوطنى للتنمية الاقتصادية (١٩٨٦م) ، ففي حين يميل الرومانسيون الجدد إلى التأكيد على قوى الإنتاج والاستهلاك ، يميل الماركسيون الجدد إلى التأكيد على قوى الإنتاج والعلاقات المرتبطة به : فإن مدرسة الإدارة الجديدة تتجه إلى استيعاب كل من الإنتاج والاستهلاك بصفتها قوى دفع نحو المرونة .

والتأكيد على الاستهلاك شبيه بما ورد في دراسة (بيور) و (سابل ١٩٨٤م). ولكي يتسنى للمنظمات أن تكون مرنة حتى تستجيب لظروف السوق المتغيرة: فيتعين عليها أن تهيئ للعمل موظفين رئيسيين ملتزمين ومرنين على قياس النموذج الياباني. ونتيجة لذلك ، فقد تمت تنمية الأمن الوظيفي بالنسبة للإستراتيجية الطارئة لعناصر قوى العاملة ، وفي الوقت ذاته ، تم تهميش بعض العاملين باستيعابهم في وظائف مؤقتة ، أو على أساس عدم التفرغ - ومعظمهم من الإناث (راجع المناقشة الرائعة التي جرت بين ليفر Lever مهارات العاملين الرئيسيين كما تحددها الشركة . وكنتيجة طبيعية لذلك ، فإن أصحاب العمل يستثمرون الأموال بكثرة في تكلفة التدريب التي يخصصون لها الاعتمادات بصفتها استثماراً ، من خلال منح العاملين الأمن الوظيفي وإعادة التدريب وكل فرصة ممكنة ، للاندماج في العاملين الأساسيين الأمن الوظيفي وإعادة التدريب وكل فرصة ممكنة ، للاندماج في ولا يحظون بأي ربح من الأرباح الممنوحة لمن هم في قطاع العسمل الأساسي.

وتستجيب الإدارة بسهولة إلى أنماط الاختيار العقلاني المتغيرة في السوق بتغيير الختياراتها العقلانية ، والخاصة بترتيب المنظمة وعلاقات الإنتاج .

### النقد التحليلي الماركسي الجديد في النقاش حول التخصيص المرن:

يربط النقد التحليلي الماركسي الجديد الاهتمامات التي وجدت لها تعبيراً في نقاش طريقة العمل وخاصة في بريطانيا ، بالنقاش الحالي الأكثر تطوراً حول التخصص المرن ، وبذلك فهو قد انطلق من عدد من المساهمات التي قدمها منظرو مدرسة الضوابط الفرنسيون ، وخاصة إسهام (بالوا ١٩٧٦ Palloix) المؤثر في التطورات الضوابط الفرنسيون ، وخاصة إسهام (بالوا عليها كتّاب مثل (بيور) و (سابل) لا تمثل اختلافاً كبيراً بين المراحل الزمنية المختلفة ، وإنما تمثل بعض التحولات الهامة التي حدثت في الإطار نفسه ، ولهذا السبب فإنهم يشيرون إلى مفهوم الفوردية الجديدة بدلاً من مفهوم ما بعد الفوردية : حيث يُنظر إلى ظواهر العمل الأكثر جماعية وزيادة المهارة على أنها أساليب فنية جديدة للسيطرة ، التي تُبقي على امتيازات المديرين غير متنازع عليها ، هذا ، وتظل استقلالية مجموعات العمل جزءاً من الرقابة الخارجية على العمل الجماعي للهيكلة كما يرى هؤلاء الكتّاب (كوريات Coriat) .

أما المواضيع القديمة والمألوفة المتعلقة بتوحيد ودمج العاملين في المنظمة ومهارة رأس المال في جلب تقنية جديدة تزيد من الاستغلال المكثف للقوى العاملة ، فهي المواضيع التي تأتى من خلال أدبيات الماركسية الجديدة التي تتناول الأشكال الجديدة للتصنيع المرن . والفوردية الجديدة عند كتّاب مثل (أجليتا Aglicia) ممثل حلاً رأسمالياً لأكبر مشاكل الإدارة العلمية من وجهة النظر الرأسمالية . وتكمن المشكلة في كيفية إعادة اكتساب واستغلال والسيطرة على معرفة العامل لعملية الإنتاج المستبعدة رسمياً ، والتي تتم الاستفادة منها ضمنياً ؛ كي يستعان بها في التوسع في إعادة الهيكلة الرأسمالية .

وبالنسبة للمدرسة الماركسية الجديدة ، فإن الاهتمام التوضيحي الرئيسي غير المثير للاستغراب ينصب على علاقات الإنتاج ، بدلاً من أسواق المنتجات ، وتحلُّ الفوردية الجديدة التناقضات التى غذّتُها الفوردية السابقة ، وكانت غير قادرة على حسمها ، وقد كان التناقض الرئيسى قد بلغ حدود قدرته على زيادة الإنتاجية . والفوردية ـ دون إعادة موافقة ومعرفة العاملين في عملية الإنتاج ـ قد واجهت عقبة من تصميم أياديها . وقد بدا ذلك جلياً حين بدأت إنتاجية العاملين في الانخفاض في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين ، وذلك عندما أخذ الازدهار الاقتصادي الطويل فيما بعد الحرب في الانتهاء التدريجي . وكانت تلك البلدان التي طورت أشكالاً جديدة من النظام التراكمي المؤسسي على زيادة مشاركة العاملين ، وخصوصاً اليابان ، هي التي اكتسبت زيادة في الإنتاجية . وقد أشار ذلك إلى الطريق المؤدي إلى نظام تراكمي جديد ، أوجد حسماً مؤقتاً لتناقضات الرئسمالية ، كما نشئت في النظام السابق ، وكان يوجد في قلب ذلك النظام التقنية المادية لقوى الإنتاج الجديدة ، وتقنية المادية التي ضمت إليها العامل بدلاً من إقصائه .

وهناك عدد من الانتقادات لفكرة أن المنظمة ومن خلال التخصيص المرن تقدم أي شيء يتسم بما بعد الحداثة إلى حد ما ، على النحو الذي نما به في أدبيات الماركسية الجديدة ، ومن بين تلك الأدبيات مساهمات (وليامز وآخرين ١٩٨٥ ما و (١٩٨٨ ١٩٥١م) و (بوليرت ١٩٨٨ ١٩٥١م) و (برامبل ١٩٨٨ ١٩٥١م) و (هايمان مستمدين ذلك من وسنركز هنا على بعض المسائل المشتركة في تلك الانتقادات ، مستمدين ذلك من (بادهام Badham) و (ماتيوس ١٩٨٨ ١٩٨٩م) وعلى سبيل المثال ، فقد أفاد (بوليرت ١٩٨٨م) بالاشتراك مع (شايكن Shaiken) و (هيرزنبرج Herzenberg) و (كوهن ١٩٨٨م) في الولايات المتحدة و (برامبل) في أستراليا ، بأن تقنية و (كوهن ١٩٨٨م) في الولايات المتحدة و (برامبل) في أستراليا ، بأن تقنية الحاسب الآلي لدى تطبيقها (على عكس ما هو في النظرية العامة لكتّاب مثل (بيور) و (سابل ١٩٨٤م) قد استخدمت تجريد العمل من المهارة بهدف تحقيق المرونة في العمل وثمة اتجاه إلى تناول التقنية الجديدة في خدمة بعض الأهداف القديمة المتعلقة بالاستغلال الطبقي .

وفى قلب هذا النقد التحليلي للماركسية الجديدة يكمن شك عميق في أن تكون المنظمة المرنة ـ ببساطة ـ بمنزلة وسيلة أخرى يوسع بها رأس المال من استغلاله للعمال .

والمنظمة إنما تقوم بذلك من خلال التعجيل بخطوات العمل وتكثيفه ، وزيادة على ذلك الإجهاد الذهني المرتبط بالعمل والتوترات الجسمانية ، بالإضافة إلى إيجاد أرستقراطية عمل جديدة من العاملين الأساسيين المهرة وعمالة مهمشة متزايدة غير ماهرة لا تحظى بموازنات الثقة والنفوذ والمسئولية العالية التي يحظى بها من استوعبتهم المنظمة : ولذلك ، فإن الحركة النقابية تعتبر منقسمة تماماً مثلما أن القوى العاملة مقسمة بين أولئك المستفيدين من الطريق الواقعى الجديد للمرونة وبين أولئك الذين لا يقومون (بسبب عدم قدرتهم أو عدم رغبتهم) بعمل صفقات صناعية منفردة ، أو يصبحون شبه نقابات مؤسسية ، يمثلون العاملين فقط الذين يتدهور موقفهم نسبياً . وطبقاً لذلك ، فإن النقاد يشجبون التفاؤل التقنى ، ولكنهم - للأسف ـ يفعلون ذلك من وطبقاً لذلك ، فإن النقاد يشجبون القفاؤل التقنى ، ولكنهم - للأسف ـ يفعلون ذلك من خلال "العودة إلى المواقف العقائدية القديمة" ، كما يوحى بذلك (بادهام Badham) و (ماتيوس Matthews) .

### التصنيع المن

#### النفوذ و المؤسسات

من المعترف به على نطاق واسع الآن أنه توجد أكثر من طريقة واحدة لتحقيق الملاعة الجيدة بين التقنية والهيكلة ، وأن الطريقة التى يتم اختبارها لهذا الغرض ، قد تهدف إلى تحقيق النفوذ بنفس الحد الأقصى الذى تهدف به إلى تحقيق الكفاءة (انظر على سبيل المثال تشايلد ١٩٨٤ Child م ، وتايب ١٩٨٨ Tayeb م) . إن تقاطع العوامل على سبيل المثال تشايلد لهذه الاختيارات يظهر بوضوح شديد فى العمل المؤسسية مع النفوذ فى تثبيت حدود هذه الاختيارات يظهر بوضوح شديد فى العمل المقارن حول أنظمة التصنيع المرنة ، تلك الأنظمة التى تعد خلايا تلقائية تحتوى ذاتيا على أدوات آلات تديرها الحسابات الآلية (آلات تدار رقمياً بالحاسب الآلي) وذات استعمال متزايد فى اليابان ، بوصفها قاعدة تقنية للتصنيع المرن (جيكومار على اليابان رغم أن استعمال ما أنها الله أكبر بكثير من استخدامه فى أى مكان آخر ، عدا السويد الساديد المدويد متقدمة إلى حد كبير فى تبنى هذه الأنظمة ؟ ـ وهـو سؤال آخر (لماذا تعد السويد متقدمة إلى حد كبير فى تبنى هذه الأنظمة ؟ ـ وهـو سؤال آخر النفوذ المدال هنا بالإجابة عنه . ويكفى القول إنه حيث إن الربط بين النفوذ الاستحمال المنا النفوذ المنا ا

والمؤسسات قد جعل العمالة في السويد من بين العمالة الأكثر نفوذاً وتكلفة في العالم: فإن لأصحاب العمل في السويد دوافع كافية لخفض تكلفة العمالة في مؤسساتهم).

ويشير (كينى Kenney) و (فلوريدا ١٩٨٨ Florida) أنه توجد في الولايات المتحدة نصف عدد أنظمة التصنيع المرنة مقارنة بالموقف في اليابان . وتحقق الأنظمة اليابانية معدلات جد عالية من استخدام الطاقة الإنتاجية (٨٤٪ مقارنة بـ ٥٠٪ مع استخدام بعض الأنظمة دون الإشراف عليها خلال وردية ثالثة ، لتصل نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية إلى معدل ٩٠٪) ، وأكثر ما كان مثيراً للانتباه هي الطرق المختلفة جداً في استعمال التقنية نفسها في البلدين :

لم تكن المؤسسات في الولايات المتحدة تستخدم أنظمة التصنيع المرنة لإنجاز ما كان يُفترض أن تنجزه: فالمؤسسات في الولايات المتحدة قد استخدمت أنظمة التصنيع المرنة لإنتاج قطع قياسية نسبياً ، بدلاً من إنتاج مجموعة متنوعة من قطع الغيار بأحجام كبيرة ، وقد بلغ متوسط عدد القطع التي تنتجها أنظمة التصنيع المرنة في الولايات المتحدة عشر قطع في مقابل (٩٣) قطعة في اليابان ، وبلغ الحجم السنوي للجزء في الولايات المتحدة (٧٣٧) مقابل (٢٥٨) في اليابان ، وفي الحقيقة ، فإن المؤسسات في الولايات المتحدة كانت تستخدم أنظمة التصنيع المرنة لإنتاج قطع الغيار ذات الأحجام الكبيرة (كيني Kenney وفلوريدا ١٤٩٨٨ Florida ) .

والتقنية لا تعنى الشيء نفسه عند إدخالها في نظام حداثة مقارنة بنظام ما بعد الحداثة ، وفي الولايات المتحدة استُخدمت أنظمة التصنيع المرنة لتزيد من تجريد العاملين من المهارات ولزيادة نفوذ الإدارة ولإنتاج دفعات كبيرة من المنتج القياسي . وقد أكد (تشايلا كام٧ Child) أنه من غير المرجح أن أنظمة التصنيع المرنة ستتمخض عن اختلافات تنظيمية كثيرة في حالات إنتاج دفعات قياسية كبيرة ، وأن المرء قد يضيف بأن ذلك ينطبق على وجه الخصوص حين يكون المنتج ذا هامش ربح متدن . وفي الحالات التي يختلف فيها المنتج فقط ؛ فإن المرء قد يتوقع تغييرات هامة في هيكل المنظمة ، ويبدو أن الاعتبار الحاسم إنما يكمن فيما إذا كان من الممكن ـ أو من غير الممكن ـ التنبؤ بالتغييرات في المنتج وطرق الإنتاج ، مثلما يـرى (بادهام Badham) و إماتيوس هاتيوس بالماله المنتج وطرق الإنتاج ، مثلما يـرى (بادهام الحالة و رماتيوس Radham) ، واتساقاً مع هذه النقطة ، فإن دراسات الحالة

التى قام بها (شايكن Shaiken) و (هيرزنبرج Herzenberg) و (كوهن NAA Kuhn) في الولايات المتحدة توضح أن التقنية الجديدة قد استخدمت للتقليل من الاستقلال و من مسئولية التخطيط للعاملين في موقع الإنتاج. وفي اليابان نجد أن الموقف مختلف جداً ، رغم أن التقنية المستخدمة هي نفسها ؛ فلقد استخدمت هذه التقنية في اليابان من أجل تحقيق الزيادة في إعادة مهارات العاملين بدلاً من تجريدهم منها ، وقد استخدمت لربط فرق العمل بالمستويات والمهارات المتعددة ، وأتاحت للمشغلين في موقع الإنتاج المشاركة في البرمجة المنتظمة للحاسب الآلي . وخلاصة القول ، فقد استخدمت التقنية في تحويل العاملين إلى عاملين مفكرين (راجع جيكومار -١٩٨٦م) . وأسباب هذه الاختلافات يجب أن تكون واضحة ، ويوضحها بالقدر الكافي كل من (كيني وفلوريدا ١٩٨٨م:١٤٢) على النحو التالي :

"لقد حددت استجابة اليابان بقدر كبير: من أجل إعادة هيكلة منظماتها من قبل الترتيبات التنظيمية والمؤسسية التى برزت أولاً إلى حيز الوجود. وبإنشائها للمساحة الاجتماعية والمرونة التى يمكن أن يحدث فيهما الإبداع: فإن المنظمة الصناعية اليابانية قد مهدت الطريق لتركيبة من الإنتاج والإبداع، ولدمج التقنية الجديدة فى التصنيع".

وتعد هذه النقطة التحليلية واضحة ؛ فالتقنية - شانها شان غيرها من ظروف المنظمات الطارئة - لا تحدد أى شيء بالضرورة : فقد ظلت الحتمية التقنية محل اعتماد دراسات المنظمات ، ولكن من الواضح أن الأمر قد تغير الآن ، وخاصة عندما تعرض للمناقشات الحالية حول أنظمة الإنتاج الجديدة ( بادهام Badham و ماتيوس Matthews للمناقشات الحالية حول أنظمة الإنتاج الجديدة ( بادهام Badham و ماتيوس عمد المعتمل المعتمل ) . وموضوع النقاش هو الظروف الطارئة حسب الموقف ، وصدياغتها في أساليب عقلانية محددة . وكما أوضح (بادهام Badham) و (ماتيوس Matthews المناقب محددة يمكن التنبؤ بها على منظمات العمل ، حتى عندما تبدو بأنها تمنح الصلاحيات للعاملين في وضوح .

وعلى سبيل المثال ، فإن السيطرة الفعالة على خطط الإنتاج الواسعة وجدولة العمل والصحة والسبب النقص في قوة العمل والصحة والسلامة وأشكال التفاعل الاجتماعي – قد تقل بسبب النقص في قوافر سوق التفاوض الفردية أو الجماعية للعاملين ؛ بسبب تزايد البطالة والنقص في توافر سوق

عمل خارجية للمهارات التى يتم الحصول عليها ، وتدهور القوى التنافسية للمؤسسة واستعمال التقنية الجديدة لتحل محل مهارات العمال ، ونقص تشريعات الحماية ، والزيادة فى قوة المديرين والهبوط فى عدد عضوية المنظمة ، والتمويل وقوة النقابات المهنية أو التغييرات فى الأحزاب السياسية .

وتتوقف كيفية صياغة عناصر الممارسات التنظيمية (كالتقنية مثلاً في أساليب عقلانية) على الإطار الذي يتألف من المؤسسات والنفوذ . وقد يمكننا توضيع هذه النقطة من خلال حالة أخرى ؛ حيث قام (سورج وآخرون ١٩٨٣ Sorge et al) بدارسة تبنى الأجهزة الإدارية لأجهزة الحاسوب الرقمية ، من قبل عدد من المنظمات البريطانية والألمانية . وقد قاموا بمقارنة أوجه الشبه بين هذه المنظمات ، واكتشفوا أنه يمكن إرجاع بعض الاختلافات في الطريقة التي أثرت إدارة أجهزة الحاسوب الرقمية في استقطاب المهارات والأسهم ، إلى ظروف المنظمة الطارئة مثل الإنتاج على دفعات ، وحجم المنظمة . ولكن كانت هناك اختلافات وطنية أوسع تخللت هذه الأشياء ، ففي المنظمة ، ولكن كانت هناك اختلافات وطنية أوسع تخللت هذه الأشياء ، ففي الرقمية بطريقة أدت إلى نمو اهتمام مشترك بين مشرفي العمال ورؤساء العمال الرقمية بطريقة أدت إلى نمو اهتمام مشترك بين مشرفي العمال ورؤساء العمال استخدمت إدارة الحاسوب الرقمية للاحتفاظ بسيطرة مجموعة الإدارة والموظفين ، وكما يرى (سورج) و (ستريك 9٨٨ Streck and Sorge ألمجتمع أو الاقتصاد ، مفهوم للكيفية التي يتم بها إدخال نماذج فنية وتنظيمية في المجتمع أو الاقتصاد ، مفهوم للكيفية التي تتغير بها هذه النماذج بمرور الزمن .

ومن خلال الدراسات ومادة المصدر الأصلية المتوافرة باللغة الإنجليزية ؛ يبدو أن المدخل الذي يطالب به (سـورج) و (سـتريك ١٩٨٨ Streek and Sorge م متطور على أحسن وجه - في الواقع - في الأدب الألماني الغربي ، خاصة أنه قد تطور في ظل أحسن وجه - في الواقع - في الأدب الألماني الغربي ، خاصة أنه قد تطور في ظل إسهامات (كيرن Kem) و (شومان ١٩٨٨ م-أ) . والدراسات المفيدة باللغة الإنجليزية تشمل أعمال (كيرن Kem) و (شومان ١٩٨٨ Schumann) و (شومان ١٩٨٨ Schumann) و (ليتك ١٩٨٨ المنابع و (هيسينج ١٩٨٩ حما) و (هوس ١٩٨٨ المنابع الغربية موقعاً غنياً لدراسة ويعد كامبل (١٩٨٩ م) هو الأكثر تفصيلاً . وقد كانت ألمانيا الغربية موقعاً غنياً لدراسة

المنظمات التي بنيت على النظرة العميقة الجوهرية في أهمية الاختلافات المؤسسية الوطنية في هيكلة المنظمات التي أعدتها مدرسة (أيكس AIX) ؛ حيث أولت تلك النظرة اهتماماً خاصاً بنظم التعليم والتدريب والعلاقات الصناعية ، وتشكيل هذه الأنظمة لظروف القوى العاملة الطارئة في المنظمات (موريس Mourice وسورج Sorge وورنر Streek وستریك Sorge و مسورج و اخرون Sorge et al وستریك Sorge ١٩٨٨م ، لين ١٩٨٨م) . وبالإضافة لذلك ، فإن إستهامات (كيترن Kem) و (شومان ١٩٨٤ Schumannم أ، ١٩٨٤م ب) توضح أن لتلك المدرسة نقاشاً مدعماً بالتجرية حول مرونة النقاش إعادة التزويد بالمهارات في أعمال الإنتاج التي تتطلب موظفين بمهارات متعددة ، وفي مجال صناعة السيارات ، فإن تزويد العمالة بالمهارات راجع إلى إعادة هيكلة العمل في عمليات أكثر تكاملاً ، أما في صناعة الأجهزة التلقائية ، فإن ذلك راجع إلى الفرص المتاحة لتحسين المهارات التي توفرها أجهزة إدارة الحاسوب الرقمية . وفي صناعية الكيماويات ، فقد أصبح العاملون أكثر مهنية : حيث طوروا معرفة أكثر شمولاً وكفاءة في المجالات الميكانيكية والكيماوية ، بحيث أصبحوا يقومون بالإصلاحات والتصحيحات الواسعة دون الاستعانة بالفرق المتخصصة (كاميل ١٩٨٩ Campell م: ٢٥٦) . وثمة عملية مشتركة لتحسين وتركيز تكوين المهارات تؤدى إلى خلق نوع جديد من العاملين من خلال التدريب الأكثر ـ وهم عاملون يختلفون نوعياً بحكم ربطهم ربطاً محكماً بالهيكل الكلى للسيطرة الإدارية .

وتستخدم عدة عناصر الشرح هذا التحول بما في ذلك التركيز على سوق المنتجات الذي بات مالوفاً من خلال دراسة (بيور Piore) و (سابل ١٩٨٤ Sabel) . وعلى كل ، فقد تم تجنب الرومانسيات المتعلقة بالعمل الحرفي ، وإبراز عوامل إضافية . وتشتمل هذه العوامل على التغييرات في سوق العمل بسبب نمو البطالة الهيكلية ؛ إذ تؤدي هذه التغييرات إلى تقوية الهيمنة الإدارية . وبدلاً من استخدام هذه السيطرة بطريقة معاكسة (كما كان ـ على الأقل ـ في الماضي في القطاعات الرئيسية في منظمات الاقتصاد ذات الهوامش الربحية العالية) ، ومع ظهور التقنية الجديدة من خلال زيادة رئيسية في نسبة رأس المال الثابت لمتغير رأس مال القوى العاملة ، فإن ذلك يعنى أنه من المكن وجود مزيد من التسهيلات للقوى العاملة . وفي الحقيقة ، فإن هذا الاتجاه

ضرورى: إذا كان لابد من تجنب توقفات الإنتاج المكلفة ، كما أن العمليات الجديدة تتطلب قوى عاملة أكثر مهارة حتى فى الفوارق الموجودة بين التقنية الجديدة (كامبل ١٩٨٩ Campell معنى ١٩٨٩ معنى أنه إعادة الهيكلة هذه تسير فى اتجاهين ، ففى حين أنه يتم إعداد عمال أساسيين لهم امتيازات أكثر ، فإن ثمة عمالاً أخرين سيخصص لهم التقسيم الأسفل فى سوق العمل الجديد ؛ وذلك بحكم الصناعة وموقع المنظمة ، وربما نتيجة للسمات التمييزية والنقص فى تكوين رأس المال البشرى من جانبهم ، والاتجاهان غير منفصلين بوصفهما جوانب ضرورية لإعادة الهيكلة الرأسمالية .

وأحد جوانب النقاش الذي طرحه (كيرن Kem) و (شومان ١٩٨٤ Schumann أ) هو الحاجة للاعتراف بأن هناك صبراعات في الإدارة وبينها ، فيما يتعلق بما إذا كان لابد من إدخال إستراتيجية جديدة للإنتاج ؛ فالباحثان يؤيدان أن تسعى الحركة العمالية لتحالفات إستراتيجية مع القوى التقدمية في الإدارة بدلاً من معارضتها للتغيير ، وأن تعجل بتطوير قوى الإنتاج والعلاقات الاجتماعية في الإنتاج. وفي الحقيقة، فإن ما يعترفان به هو أن المفهوم الماركسي لسياسة الإنتاج - بوصفه لعبة للمجموع الصفري -لم تعد له فائدة كبيرة . ففي ظروف يعتمد فيها العائد إلى حد كبير على تكوين المهارات ورأس المال ، على نحو أكثر من اعتماده على الاستغلال الواسع لنفوذ العمل القاسي ، فإن مفهوم لعبة المجموع الصفرى لعملية العمل باعتبارها محوراً للصراع الطبقي لا يلعب سبوى دور ضئيل بخلاف الخطابة السياسية . ولا تستطيع سياسة الإنتاج وحدها أن تفسح الطريق أمام إنتاج السياسة ، من خلال النقابات السياسية والسلطات التي يتنازعها الكثيرون (راجع كليج وبورهام ودو ١٩٨٦م ، بورهام وكليج ودو ١٩٨٦م) ، ولكن كذلك ، فإن المفاوضات على مستوى موقع العمل قد تنتج عن مواقف تحقق الانتصار للعمال ورأس المال من خلال الظروف التي يعملون فيها ، ومن المؤكد أن مثل هذه التغييرات لا يبدو أنها تزيد من سرعة النبض الثوري أو تجدد الأشواق المنهكة لدى أوليتك العمال الذين ضاقوا بمتطلبات الصيراع الطبقي . وإن التاريخ الماضي لعلاقات العمل والسياسات الديمقراطية في المجتمعات المتقدمة يدفعنا إلى الشك ليس فقط في جهود السياسات الماضية وطرق الكفاح من أجل تحقيقها ، ولكن أيضاً في

مدى وجود أى سند عريض للرغبة فى تلك السياسات . ولا يجب على المرء كذلك أن يلجأ إلى المفاهيم التقليدية المهيمنة لينقذ النقاش من عدم اكتراث أولئك الذين مثلوا وكلاء رئيسيين للتاريخ كما نوقش باستفاضة فى أماكن أخرى (كليج ١٩٨٩م ب) .

وهكذا ، فإن أراء (كيرن) و (شومان ١٩٨٤م أ) حول الكيفية التي ينبغي بها تطوير سياسة النقابات المتعلقة بفرص "المرونة" إنما تتطلب الإستراتيجيات التالية :

- الاستخدام المنسق لجميع المهام التى تتطلب مهارات والمرتبطة بالتقنية ؛ ليتسنى شرح و توصيف الأعمال المعقدة لأكبر عدد ممكن من العمال .
- ٢- الهيمنة على متطلبات الالتحاق بالمجالات الجديدة: للتقليل من المنافسة والانقسام
   في صفوف القوى العاملة.
- ٣- إيجاد وظائف بديلة مُرضية ومناسبة لأولئك الذين يفقدون وظائفهم عند استخدام
   التقنية الجديدة محل وظائفهم المحدودة .
- ٤- إعداد عمليات تدريبية تقوم على المفهوم الكامل للمؤهل ، ومنفصلة عن مطالب المواقف الفردية التى تتطلبها العمليات المحددة في موقع العمل . وهذا يعنى توجها نحو العمل المهنى المستقل ، وقبول تطبيق المعرفة المكتسبة والمهارات خارج موقع العمل .
- ٥- كشف وتنظيم متطلبات الأداء الجديدة لمنع تحديدها من جانب واحد من قبل
  الإدارة: ولتجنب حجب إمكانية التوصيف الأكثر شمولاً للوظيفة نتيجة الضغوط،
  بغرض تكثيف العمل (كامبل ١٩٨٩م: ٢٦١).

ويوجه (كامبل ١٩٨٩م: ٢٧٣) بعض الانتقادات الهامة لبعض الجوانب الضمنية في مدخل (كيرن وشومان ١٩٨٤م- أ) ؛ فهما يتعاملان مع توجهات وسواء أسهمت تلك التوجهات في تشكيل معالم التطور الجديدة أم لم تسهم - فإن تلك تصبح مسالة تخمين تجريبي بدلاً من كونها تخميناً نظرياً . ويجب ألا نوضع تأكيداً مبالغاً فيه على هيمنة الإدارة على عملية العمل ؛ إذ إن العمل قد يكون تكلفة هامشية في الكثير من الصناعات ذات التقنية العالية ، وقد لا يكون هو بؤرة الاهتمام الإستراتيجي ، وليست

المسائل المتعلقة بسيطرة الإدارة واستقلالية العمال هي محور النقاش ، وإنما المسائل المعقدة الخاصة بالإنتاج هي التي تحظى بوجه عام بنقاش أكثر .

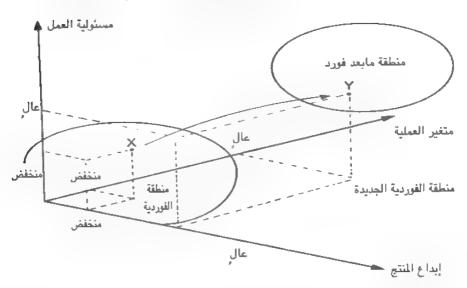
ومن الناحية التحليلية ، يعد (بادهام وماتيوس ١٩٨٩م) من بين الكتَّاب الذين اقتربوا إلى حد كبير من تصوير العمليات المختلفة الداخلة في قلب النظام التقني لأنظمة الإنتاج الجديدة ، والتي عُرفت كمحور مركزي لمنظمات ما بعد الحداثة المفترضة . وهما قد قاما ـ على أساس أعمال الكتَّاب الأخرين بما في ذلك (تشايلد ١٩٨٧ Child م) و (بيرو ۱۸۷۰ PERROW) و (سورج) و (ستريك ۱۹۸۸ Sorge and Streek) - بإنشاء أنموذج ثلاثي الأبعاد ، والذي سيكون في قلب أي مساومة بين ممثلي الإدارة والعاملين في صبراعاتهم حول شكل منظمة ما بعد الحداثة ، والذي يرونه في الحقيقة هو تلك الأنواع من المنظمات التي يسعى فيها الصراع إلى تحقيق نتائج ما بعد الحداثة ، حول الأساس التقنى بوصفه هدفاً إستراتيجياً ، وسواء كان ذلك أم لم يكن صورة لمنظمات ما بعد الحداثة ، كما ورد وصفها سابقاً ؛ فإن ذلك لا يعتمد بسهولة على هيكلة النفوذ داخل المنظمة فحسب ، وإنما يعتمد أيضاً على هيكلة النفوذ خارج المنظمة من خلال طبيعة الإطار المؤسسي الذي توجد فيه المنظمة ، وعلى كل ، فإن لنظريتهما قيمتها : حيث إنها تساعد على إنشاء نموذج للشروط التي تتم محاولة إيجادها في الأساس التقني ، إذا كان لأنظمة الإنتاج ما بعد الفوردية أن تصبح أساساً لإمكانات ما بعد الحداثة ، ونحن - بعد مناقشة مختصرة لهذه الأنظمة - سوف ننتقل أرسم صورة عريضية لإمكانات ما يعد الحداثة ،

إن (بادهام Badham) و (ماتيوس NAA Matthews) ينشئان أنموذجاً ثلاثى الأبعاد مبنياً حول درجة الإبداع في المنتج ومتغيرات عملية الإنتاج ومسئولية العمال (راجع الشكل (۸-۱) . وتغيير المنتج محدد بعدد المرات التي يتم فيها تغيير المنتجات ودرجة الاختلاف بين المنتجات . واختلاف العمليات محدد بعدد المرات ودرجة التغييرات في طرق الإنتاج ، ودرجة الصعوبة التي تفرضها مثل هذه التغييرات من خلال زمن التعلم الذي تتطلبه الأنظمة الجديدة (بادهام Badham و ماتيوس Matthews على إحداث التغيير ، مستقلةً عن

بعضها البعض ، رغم أنها مستقلة نسبياً فقط ، أى أنها ليست مستقلة استقلالاً كاملاً ، والكن كل بُعد منها يفرض قيوداً متغيرة على الأبعاد الأخرى .

والذي يعمل على تكيف القيود في ظل الاستقلال النسبي لهذين البعدين هي علاقات النفوذ/الثقة والتي يتصورها (فوكس ١٩٧٤م) على أنها تتوسط بين هيمنة الإدارة وموافقة العامل . وكما هو معروف جيداً ، فإن هذه الملاقات قد تتفاوت بدرجة عالية ما بين أشكال عالية من الثقة/التعرف ، إلى أخرى متدنية من الثقة/التعرف ، وهو الأمر الذي يقود إلى دائرة مفرغة من الهيمنة (راجع كليج ودنكرلي ١٩٨٠م : الفصل التاسع) .

## الشكل (٨-١) نموذج نظام الإنتاج لدى بادهام وماتيوس



وسوف يتأثر عدد من متغيرات العوامل البيئية بمغايرة الهيمنة على المنظمة ؛ إذ إن هذه المتغيرات تقوم على استقطاب إما الثقة العالية/ الاستقلالية العالية/ المسئولية المتدنية ، و لن تكون سمات العالية وإما الثقة المتدنية/ الاستقلالية المتدنية المتدنية هي التى تكيف المجموعات المهنية موضوع النقاش مثل مصادفاتها الإستراتيجية هي التى تكيف

استخدام هذه المتغيرات وحدها ، بل أيضاً كذلك الجوانب العامة للشكل السياسى ، خاصة تلك التى تركز على مفهوم حقوق المواطنة . وتكاد تكون هذه الحقوق قاصرة على مجالات الديمقراطية الصناعية والاقتصادية . والحالة الواضحة موضوع النقاش تشير إلى السويد (راجع كليج وبورهام وداو ١٩٨٦م : الفصل التاسع) : حيث تنتشر بها هذه الحقوق على نحو أكثر من غيرها من الدول . وفي ظل المسائل المتعلقة بهيكل سوق العمال (الكل في مقابل الجزء) ، فإن مسائلة المواطنة ستكون مرتبطة بالقدرات التنظيمية لحركة العمال والمسائل المتعلقة بالركود في الموارد المتاحة ، ومدى استعداد العاملين والمشاركين الآخرين لنقلها إلى المنظمة لاستخدامها في المستقبل .

وقد تُوصف أى منظمة أو قطاع أو صناعة من خلال هذا الأنموذج ، من خلال إما عملياتها الإنتاجية (حيثما ما كانت تعمل خلال أى نقطة زمنية) ، وإما إستراتيجيتها الإنتاجية (حيثما كانت نقطة عملها المفضلة فى زمن مستقبل ما) . ومفهوم عملية الإنتاج ، إنما يشير إلى إنجاز عدد من المهام المرتبطة بالتصميم والتنسيق والتصنيع (كابلنسكى ١٩٨٤م) . وتشمل المهام تجميع وتنظيم المواد الخام والمعدات والموظفين ؛ من أجل تصميم المنتج وتخطيطه وتصنيعه ( بادهام Badham و ماتيوس Badham) .

وتمثل فكرة إستراتيجية الإنتاج حصيلة هذه العمليات التى تحدد الحساب العقلانى المحدد للأهداف التى تكاد تكون متماسكة ومفضلة من قبل المسيطرين على المنظمة . والعامل الحاسم فى وضع الحدود والإمكانيات على محدودية نمو العمليات التى تدخل فى صياغة هذه الإستراتيجييات: سيكون بالطبع نفوذ الفاعلين الإستراتيجيين الأخرين فى المنظمة وحولها ، بالإضافة إلى قبول المؤسسة لما هو ممكن ومرغوب فيه وعقلانى من منظور رأس المال الثقافي الداخل فى العملية ، ومصادر تلك العناصر كثيرة ، وهى لا تنطوى فقط على المواصفات التى تضعها الدولة للمنظمات (كتلك المستمدة من الأجهزة المسئولة عن الصحة والسلامة وتساوى الفرص وإعادة الهيكلة وهلم جرا) . وهى تُستمد أيضاً من المفاهيم المهنية للاحتياجات العقلانية ، بالإضافة إلى عناصر رئيسية ، مثل نقل المعلومات عبر وسائل الإعلام المختلفة لبيوت الخبرة الاستشارية والجامعات والدوريات والمجلات . وبعض الباحثين من أمثال (بيريز

اقتصادية مختلفة تدور حول نقاط رئيسية من التغييرات التقنية . ولهذا السبب ، فإنه يمكن وصف ما بعد الحداثة من خلال الهيكلة وإدخال البيانات اللذين يحققهما التوافر النسبى وقلة تكلفة التقنية الجديدة ، تماماً مثلما أن توافر النقط بأسعار قليلة يعد نقطة تصميم للموجة الطويلة السابقة . ولا يجب على المرء قبول هذا البعد الكبير من أجل فهم أنه ـ من خلال عمليات النفوذ والمؤسسات ـ يتم التفاوض والصراع على المعقلانيات المكنة ، التى تربط عمليات الإنتاج بالإستراتيجيات . ولا توفر وجهة النظر الخاصة "بالموجة الطويلة" سوى مجرد توضيح لفترة زمنية ، توافرت فيها أساليب عقلانية ذات مواصفات تاريخية .

وفى الأنموذج (الشكل ٨-١) تمثل النقطة 'س' عملية إنتاج ذات مستويات متوسطة على جميع الأبعاد الثلاثة ، في حين أن "ص" تمثل إستراتيجية إنتاج وضعت خياراتها المفضلة في أعلى كل بعد من الأبعاد . وإذا ما أخذت هذه الأفكار المتعلقة بعملية الإنتاج والإستراتيجية في الاعتبار : فإنه يمكن معالجة هذا النموذج من تصور كلى من خلال أساليب العقلانية الراسخة . ولن يكون العامل الحاسم في هذه الأساليب مجرد اجتياز عقبة الجوانب المادية للإنتاج ، كالتغيير في المنتجات ومتغيرات العمليات ، ولكنه يكمن في المسألة غير المحددة والمعقدة إلى حد كبير والخاصة بمسئولية العمالة ، ولما يطلق عليه (فوكس ١٩٧٤ مادية سيعتمدان على هذا المحور .

والنقاط المحددة التي تربط عمليات الإنتاج بالإستراتيجيات سوف تشير إلى أساليب محددة للعقلانية حول القاعدة الفنية . وفي النموذج تم التمثيل بثلاثة أساليب للعقلانية كما هو موضح في الشكل ، وهي الفوردية ، والفوردية الجديدة ، وما بعد الفوردية ، ويتم ربط كل أسلوب منها بمواقع متدنية ومتوسطة وعالية الأبعاد على التوالي ، وبأخذ هذا الأنموذج في الاعتبار ؛ فإن الكثير من الجدل الذي حدث حول أدبيات العقلانية يقع في مكانه الصحيح ؛ فالمنظرون من أمثال (بولرت ١٩٨٨ Pollertم) ممن يعدون أنظمة التصنيع المرنة بمنزلة أداة أخرى للسيطرة على العاملين وتجريدهم من المهارات والنيل من قدرهم ؛ إن هذا بالضبط هو ما تتسم به أنظمة التصنيع عند

تطبيقها في ظل النظام العقلاني الفوردي الجديد ، مثلما يرى (بادهام Badham) و (ماتيوس ١٩٨٩ Matthews) وإدراكاً منهما لمرونة جهد التقنية الجديدة ، والحاجة إلى أشكال محددة من مسئولية العاملين : فإن إستراتيجيات الإدارة العليا في هذا المجال ستتركز على تطوير التقنية في اتجاه يتغلب على الاحتياجات على المدى القصير لزيادة مهارات العاملين ومسئولياتهم" ،

وقد يتوقع المرء أن مصلحة الحركة العمالية إنما تكمن فى دفع المؤسسات الوطنية بقدر الإمكان تجاه محور ما بعد الفوردية . أما فى الجزء الثانى ، فإن مسائل ما بعد الفوردية المتعلقة بتكوين المهارات والإنتاج بشكل عام ، ستلحق بالمسائل المتعلقة بتكوين رأس المال . وكما ذكرنا فى الفصل السابع ، فإن هذه المسائة تقع قلب توجهات ما بعد الحداثة الممكنة داخل المنظمات اليابانية ؛ ذلك أنها أدت إلى إيجاد الشروط المطلوبة لتحقيق أشكال مستقرة لحسابات المنظمات . ومن الناحية المؤسسية ، فإن من المكن بناء شروط الاستقرار هذه فى ظل ظروف مختلفة جداً .

## مهارسة الديمقراطية الاجتماعية فى السويد: هِل ثَهِة (مِكانسات أَخْرى لِمَا بعد العدا ثَة؟

دعنا ننتقل إلى السويد ، مروراً بأستراليا ؛ إذ إن هذا الطريق يساعدنا على تناول نقطة تحليلية مهمة ؛ فأستراليا قد شهدت في الفترة الأخيرة مثالاً جذاباً لتطبيق التماثل المؤسسى . وقد أدى ذلك إلى نشر وثيقة سميت بـ "إعادة بناء أستراليا" (المجلس الأسترالي للنقابات ١٩٨٧م) . وكانت الوثيقة ثمرة لإرسال بعثة مشتركة إلى غرب أوربا ، من قبل المجلس الأسترالي للنقابات (وهو قمة المنظمة العمالية العليا) ، وأمانة هيئة تنمية التجارة (وهي جهاز حكومي) . وكانت مهمة البعثة السفر إلى بلدان مختارة في غربي أوربا والاستفادة من تطبيقات ما وراء البحار حول كيفية تطوير المستاعات الأسترالية والسياسات الاقتصادية لمصلحة العاملين . وتعد وثيقة "إعادة بناء أستراليا" مثالاً واضحاً جداً ومشوقاً للأهمية العامة لمدخل النفوذ/المؤسسات الذي دافعنا عنه في هذا الكتاب ؛ فهي تمثل محاولة واعية للتماثل المؤسسى من خلال المحاكاة ، وعلى الأخص محاكاة المارسات السويدية والألمانية الغربية ، مع الجمع بين هذه الممارسات والقهم الواضح بأن هذه الممارسات قد تتحقق فقط من خلال

السياسات المؤسسية في الحكومة الفيدرالية ، وهيئة العلاقات الصناعية المستقلة قضائياً (وهي الجهاز المحدد للأجور والضاص بالتحكيم والتراضي) ، بالإضافة إلى السياسات المحلية التي يتم اتباعها من خلال المنظمات المختلفة ووسائل الإعلام والحركة النقابية ، وكما اعترفت البعثة الأسترالية في الوثيقة ، فإن ألمانيا الغربية والسويد تقدمان أمثلة التماثل المؤسسي الأكثر جذباً للانتباه ، وذلك من قبل ما يمكن أن يسميه المرء الحركة العمالية لما بعد الحداثة ؛ إذ لم يعد المرء مشبعاً بسياسات الإنتاج بوصفها مباراة للمجموع الصفري بين رأس المال ذي النفوذ غير المحدد وبين مقاومة العاملين . وتعد السويد هي الأكثر جذباً للانتباه بين البلدين ؛ لأن جدول أعمال (أجندة) سياسة ما بعد الحداثة بها قد وصلت إلى أبعد مدى ، متحدية التمييز الجوهري بين العمال ورأس المال ، في واحدة من أكثر اقتصاديات العالم كفاءة وفاعلية : فالسويد ترسم الطريق للأمام لمجموعة من الإمكانات لا تكون فيها العلاقات في الإنتاج خاضعة لدرجة من اللاتمييز فحسب ، ولكن لعلاقات الإنتاج أيضاً ، من خلال أليات التكوين الجماعي لرأس المال ، أما الموضوع الأول فقد تم الأخذ به في أستراليا ، وقد انعكس في وثيقة دفع المجلس الأسترالي للنقابات لقرار إعادة الهيكلة المرنة والتكوين الجماعي للمهارات التي يتم اتباعها من خلال هيئة العلاقات الصناعية ، والتي أبدت النقابات عن استعدادها للتفاوض بها حول تحقيق مرونة أكثر لاتفاقيات الإنتاجية وإعادة هيكلة الأجور (راجع بادهام Badham و ماتيوس ١٩٨٩ Matthews وإعادة ٢٣٢) . وفي الواقع ، إن الإستراتيجية التي تم اتباعها تبدو مشابهة بدرجة ملحوظة للإستراتيجية التي اقترحها (كيرن) و (شومان) ، التي استعرضناها في الفصل السابق ، وفي نفس زمن إعداد هذا الكتاب لم يكن وضع الاهتمام باللاتمييز من خلال التكوين الجماعي لرأس المال قد وضع في الأجندة الرسمية ؛ على الرغم من أنه قد تمت مناقشته قبل قيادة الحركة النقابية . ويجب أن نتناول السويد لنرى أبعد ما وصلت إليه هذه الأفكار بقياسها على إستراتيجية سبق أن حددت بأنها مهمة في حالة اليابان .

ويعد تكوين رأس المال عاملاً حاسماً في عمل المنظمة ، وإن تحقيقه على نحو فعال يعد شرطاً مسبقاً لبقاء المنظمة ، ولقد تناولنا في الفصول السابقة عاملاً واحداً باعتباره مهماً في توضيح نجاح المنظمات اليابانية من منظور اقتصادي ، وهذا العامل

هو غياب التأثيرات المؤسسية على إستراتيجيات المنظمة المبنية على الأسلوب العقلانى الذي يسود فيه معيار التمويل على المدى القصير بدلاً من المعيار التنظيمي الفعلى . وهذا الأسلوب - كما ذكرنا - لم يترتب عليه إهمال مصلحة المؤسسة المالية . وعلى العكس من ذلك ؛ فقد وجد أن ثمة فوائد معينة ستنجم عن الاهتمام الفعلى بنشاط المنظمة ، بدلاً من مجرد الاهتمام الذي يركز على الصور الزائفة للصفقات التجارية على الورق . لقد كان استقرار تكوين رأس المال جانباً حيوياً في بنية الصورة الكلية للمنظمة اليابانية ذات الشكل المختلف مقارنة بقاعدة الحداثة ، وبالإضافة إلى ممارسة تكوين رأس المال الخاص المستقر ، فإن المناقشات والممارسة في السويد قد وجهت نحو نظرية ممارسة تكوين رأس المال الجماعي . وإلى الحد الذي يمثله تكوين رأس المال الجماعي في لا تمييز أبعد في علاقات المنظمة المأخوذة من قاعدة الحداثة ، فإنه يقدم أيضاً مجموعة جذابة لإمكانات ما بعد الحداثة تؤدي إلى إزالة الخلاف بين رأس المال والعاملين .

وفكرة التكوين الجماعى لرأس المال ليست جديدة ؛ فقد ظلت نقطة رئيسية للكثير من المركات العمالية منذ بدايتها ، والذى يميز المداخل السويدية لهذه المسألة هي طريقة توجيه هذه المداخل لتكوين تدفقات رأس المال التي تصبيح موجهة تدريجياً وتحويلياً للمرور من خلال نقاط محددة في شروط إلزامية "بوصفها نقاطاً رئيسية ضرورية" (كليج ١٩٨٩ Clegg) ، من قبل العاملين وليس أصحاب رأس المال . وقد يتخذ التكوين الجماعي لرأس المال أشكالاً كثيرة ؛ فهي ليست نفس الأفكار الخاصة بملكية العامل الفرد السائدة في أفكار الولايات المتحدة التي تدفع إلى خطط ملكية الأسبهم من قبل العامل (ميد ١٩٨٨ Meade ، ويتزمان ١٩٨٤ Weitzman ) ، أو آراء السيدة مرجريت ثاتشر التي تنادي بديمقراطية "حملة الأسبهم" ، أو الرأس المال تعد الشعبية" (كلارك ١٩٨٨ Clarke) ؛ ذلك أن أفكار النتكوين الجماعي لرأس المال تعد

و في نبذة مهمة حول المداخل التاريخية والمعاصرة للتكوين الجماعي لرأس المال ، يلاحظ (ماتيوس Ana Matthews) مجموعة من مشروعات الصناديق الجماعية ؛ ليجد أن تلك الصناديق قد تشتمل على التقاعد/ أو العجز عن العمل ، وهي

عبارة عن أشكال للدخل المؤجل للعاملين ، تديرها النقابات عادةً بالاشتراك مع المخدمين وصناديق الأجور ، وهي مدخرات الأجور المستخدمة في الاستثمار وصناديق التنمية التي تمول من قبل فئات معينة من الضرائب ، مثل الضرائب على الواردات ، وتدار من قبل جهات ثلاث هي الحكومة وأصحاب العمل ، والنقابة ، وصناديق العاملين وتُمول من أرباح الأسهم الجماعية ، وعادة ما تكون تحت إدارة النقابة وصناديق التدريب ، والتي تمول مباشرة من قبل الشركات ولكنها تكون تحت الإدارة المشتركة للنقابة وأصحاب العمل ، بالإضافة إلى الصناديق الاجتماعية ، والتي تمول من الضرائب التي تفرض على أنشطة أو قطاعات معينة . وفي سياق هذا الفصل ، فإن الاهتمام الأساسي ينصب على صناديق العاملين وتطورها في السويد . ورغم أن على المرء أن يعترف أن فكرة الصناديق الجماعية يبدو أنها قد اقترحت أولاً في ألمانيا الغربية في الخمسينيات (ماتيوس ١٩٨٩م : ١٧٧) ، إلا أنها تطورت بصورة أكبر في السويد .

وقد سعى التكوين الجماعى لرأس المال فى السويد إلى أن يضع مهمة الاستثمار تحت رعاية الشتراكية مباشرة من خلال التمثيل عبر آليات الديمقراطية الاقتصادية (راجع كليج وهيجنز ٩٨٧م) . ويختلف هذا المفهوم اختلافاً واضحاً عن أفكار ملكية الدولة أو الملكية العامة المرفوضة (راجع توملينسون ١٩٨٢ Tomlinson) . وعلى كل فإن ذلك المفهوم لم يسلم من النقد ، خاصة فى أعمال رامسى ١٩٨٧هم ، ١٩٧٧ محموعة وهاورث ٩٨٤ Haworth ، وتعد مجموعة نصوص (رامسى) ذات أهمية نقدية قيمة فى جانبين على الأقل ؛ فأولاً فإنها تكشف الكثير من زيف الاهتمام الإنسانى الليبرالى الذي يومئ إلى الإصلاح الجذرى ، وثانياً فإنها توضح كيف أن إصلاحات المنظمات كانت غالباً محاولات (مع أنها غير كفئة وغير فعالة) للحصول على الوفاق وبنائه فى أشكال غير متغيرة من السيطرة . وعلى كل ، فعالة وهورية (رامسى) تستخدم أداة غير مفهومة فى فكرته الغامضة حول الهيمنة ، فإن جوهرية (رامسى) تستخدم أداة غير مفهومة فى فكرته الغامضة حول الهيمنة ، الشيء الذي يستبعد التمييزات الحاسمة بين السياسات التي تتبع من خلال إصلاحات بما تعنيه مشابهة خادعة ؛ ولذلك فإنه يستخدم حجة ماركسية لرفض الإصلاحات بما تعنيه مشابهة خادعة ؛ ولذلك فإنه يستخدم حجة ماركسية لرفض الإصلاحات بما تعنيه مشابهة خادعة ؛ ولذلك فإنه يستخدم حجة ماركسية لرفض الإصلاحات بما تعنيه مشابهة خادعة ؛ ولذلك فإنه يستخدم حجة ماركسية لرفض الإصلاحات بما تعنيه

الكلمة ، بما في ذلك الإصلاحات تلك التي تستمد قوتها من تحليل نقدى أوسع ، وقد كتب هو و (هاورث Haworth) ما يلي :

أن كون التغيير الذي تشهده علاقات الملكية .. في إطار تحقيق علاقات اشتراكية (أو بوضع الماركسيين أياديهم على دولاب الدولة) .. معزولاً عن التحولات الأخرى له مدلول ضئيل ؛ فتقسيم العمل (خاصة الذهني واليدوي) ، وتجربة السيطرة في موقع العمل وإنتاج البضائع للاستعمال بدلاً من تبادلها والعلاقات الداخلة في طبيعة الدولة كل تلك الأمور يجب أن تشهد تحولاً ، والسعى للحصول على المزيد من التغييرات ـ كأن هذه الأبعاد مجالات منفصلة ـ أو تطويرها قد يزيد بدرجات متدرجة ، وإننا نعتقد أن ذلك مثل سخافة تحقيق الاشتراكية في عالم الصراع الطبقي الفعلى ؛ فتغيير الملكية وترك تقسيم العمل كما هو عليه ، إنما يؤدي إلى مجرد إنشاء علاقات رأسمالية في موقع العمل ؛ فالعمال لا يستطيعون أن يأملوا في تحويل موقفهم بمعزل عن الاقتصاد السياسي للنظام الذي يعيشون فيه ، وينتجون ويستبدلون عملهم بالأجر الذي يحصلون عليه في مقابله (رامسي وهاورث ١٩٨٤م: ٢١٤) .

ومن المؤكد أنه كان هناك القليل في بريطانيا الذي يستحق أن يُحتفى به في المؤسسة العامة التي تشكل معلماً للامتلاك التقليدي من خلال التأميم (على الرغم من أن توملينسون ١٩٨٢م ، ووليامز وآخرون ١٩٨٥م قد أوضحوا أن فشل المؤسسة العامة إنما يُعزى بدرجة أكبر إلى ضعف السياسة الاشتراكية أكثر من كونه يعزى إلى روح الرأسمالية الشريرة) . وتنشئ مشاكل جوهرية من الافتراض الواسع الانتشار أن تقسيم العمل ينتمي إلى جوهر الرأسمالية ، ويجب أن يزال على الأقل مع إزالة الرأسمالية ، أو يجب أن يحول تحويلاً كاملاً على الأقل ؛ ليفقد ملامحه الحالية المنتشرة في كل مكان ، والخاصة بالتعقيد والحجم والهرم الإداري . إن وجهة النظر هذه والمتعلقة بتقسيم العمل ، إنما تفرط في تجميع سلطات الرأسمالية بأن تعزو لها وحدة وظيفية دون خطوط اتصال فيما بينها ، وتؤسس معايير غير واقعية لتغيير المنظمة ، ومن ثم تحكم مسبقاً على كل إصلاحات يمكن حدوثها داخل المنظمة ، وقد يتخذ ومن ثم تحكم مسبقاً على كل إصلاحات يمكن حدوثها داخل المنظمة ، وقد يتخذ ومن ثم تحكم مسبقاً على كل إصلاحات يمكن حدوثها داخل المنظمة ، وقد يتخذ ومن ثم تحكم مسبقاً على كل إصلاحات يمكن حدوثها داخل المنظمة ، وقد يتخذ ومن ثم تحكم مسبقاً على كل إصلاحات يمكن حدوثها داخل المنظمة ، وقد يتخذ وهن ثمير أحياناً شكلاً معروفاً سلفاً . وعلى سبيل المثال ، فإن (رامسي) و (هاورث

١٩٨٤م : ٢١١) يبرران رفضهما لصناديق العمال في النموذج السويدي بدافع الملكية الجماعية لرأس المال (الذي سنعود إليه) ؛ لأنه إذا ما شكلت هذه الملكية تهديداً لرأس المال ؛ فإن القوى المستترة للهيمنة القمعية قد تتجمع لمحوها ، وهذا واضح كما ورد في تكاتش ٢٢" (هيلر ١٩٨٢ Heller م ، بيري ١٩٨٤ Perry م ، أي أن الهريمية هي الاختبار النهائي لأي إصلاح لتحويل النظام ، ومن الناحية المنطقية ، فإن النزعة الإصلاحية لا تستطيع أن تضر بجوهر الرأسمالية .

والنقاش هنا متواضع وواقعى ؛ فمن الناحية الفرضية فإن درجة اللاتمييز ستكون لتمثيل التخلى الضرورى عن اتجاهات الحداثة فى الأشكال السائدة من المنظمات فى الماضى ؛ فليس هناك حاجة للإطاحة بظاهرة تقسيم العمل أو غيابها : ليسلم المرء بطرح إمكانات اجتماعية جديدة ، وقد يكون كافياً التغيير الهام فى اتجاه توجهات التمييز الرئيسية .

ويفشل (رامسى) و (هاورث) في التفريق بين الشكل والغرض من خطة معينة كالديمقراطية الصناعية ، أو صناديق العاملين وأجزاء التشريعات وبين التغييرات الحقيقية في الممارسة الروتينية التي تنفذ بها الخطة من خلال مرور الزمن . أوقف الزمن عند أي لحظة ، وقد لا تبدو النتائج ذات تأثير مهم عند قياسها مقابل نموذج ما . وعلى كل ، وكما أفاد (إتزيوني المعرفية العرب فتبل فترة طويلة ، فإن أهداف المنظمة يحكم عليها بطريقة أفضل من منظور فاعلية تمقيقها من خلال الرجوع إلى أدائها الماضى أو التنافسي بدلاً من الرجوع إلى نموذج مثالي . وعلى المدى الطويل ومن خلال الإدراك المتأخر فقط ؛ يستطيع المرء معرفة إلى أين يقود خط التطور ، بل إن تلك المعرفة تحتاج المراجعة من وقت لآخر ، كما تتطلب التأريخ لها . ونقطة المثالية لا تعنى الوقوف عند إصدار الأحكام على الواقع الفقير ، ولكنها توفر طوباوية مؤقتة ، وهي رؤية لمستقبل أفضل يمكن تحقيقها (تلتون ١٩٩٨ عام ١٩٩٨ م) ، والنقد التحليلي الذي قدمه (رامسي) و (هاورث) لإبداع المنظمة الإصلاحي ، لا يعالج حيوية التنظيم الداخلية ، قدمه أن دلالة الخطط الإصلاحية تعد ظرفية بحتة ؛ فهذه الخطط من نتاج الدولة ، وتظهر عندما يمر الاقتصاد الرأسمالي بأزمات (قد يفترض أنها تنقذه من هذه وتظهر عندما يمر الاقتصاد الرأسمالي بأزمات (قد يفترض أنها تنقذه من هذه

الأزمات) عندما تفشل البرجوازية في سحقها وهكذا . وهذا يضعها في موقف صعب يجعلها جهداً خاصًا لا يستهان به ، ولكنهما (أي المؤلفين) يفكران فيه بعمق ووضع في نقطة ما في مقالهما (رامسي وهوث) ، لماذا تقوى هذه المصالح الرأسمالية المرتبطة معًا بتلك الطريقة اللافتة للانتباه ضد الخطط الإصلاحية مثل صناديق العمال ؟

ويأخذ (رامسى) و (هاورث) خطة صناديق العاملين السويديين لتوضيع زهو الإصلاحية ؛ ففى التقليد الإصلاحي السويدي ينبع مفهوم التكوين الجماعي لرأس المال من (إرنست وجفورس Ernst Wigforss) المنظر الرئيسي للحزب الديمقراطي الاجتماعي (مسئول الخزانة خلال الأعوام ١٩٢٥م، ١٩٢٦م، ١٩٢٦م، ١٩٤٩م) الذي طور مذهب (برنشتين Bernstein) (هيجنز ١٩٨٥مم أ، ١٩٨٥مم ب) . والتحول الذي أدخله (وجفورس) إلى النظرية لا يلقى الضوء على اندفاع خطة الصناديق الحالية فحسب ، ولكنه أيضاً يلقى الضوء على خط تطور النقابات السياسية ، التي أطلقت تلك الخطة بصفتها جزءًا من محاولة تحويل الرأسمالية من خلال إعادة تصميم المنظمات في شكل أجزاء .

والذى يجدر تذكره هنا هو السبب الذى دفع (برنشتين) على وجه الخصوص إلى تحمل كراهية تحديه للماركسية التقليدية في الحركة الماركسية العالمية ؛ إذ إننا سنتطرق إلى أن الكثيرين من منظرى الماركسية اليوم ، الذين وقعوا في نفس القيد الفكرى والحبس السياسي شأن القدماء من المنظرين التقليديين (حتى لو كانوا قد فعلوا أكثر من سابقيهم لرفع مستوى موقفهم الصعب إلى شكل فني) . والماركسيون التقليديون - بانطلاقهم من نظريات حتمية حول الاستقطاب الطبقي الحتمي والأزمة تحت النظام الرأسمالي - قد أعلنوا عن ثلاثة عناصر "حتمية" الحدوث في التاريخ ، وهي تدمير الرأسمالية لنفسها ، وهيمنة الطبقة العاملة ، والديمقراطية . ومع أخذ الإثارة والرعاية في الاعتبار ، فإن الهيمنة السياسية الاشتراكية ستسود بناءً على ذلك الأساس الديمقراطي (سلفادوري ١٩٧٩ Salvadori) . ولقد كانت عدم عقلانية الأساس الديمقراطي بنقطة الإنتاج ، فإن البرجوازيين قد أبحروا في سفينة محكمة الناضجة . وفيما يتعلق بنقطة الإنتاج ، فإن البرجوازيين قد أبحروا في سفينة محكمة

ستتساقط تقنياتها العائية وكفاعتها التنظيمية المفترضة فى أحضان الاشتراكيين تماماً كالفاكهة الناضجة (هذا الاعتقاد هو ما ارتكز طيه تحول لينين إلى مذهب تايلور Taylorism).

وبنظرة إلى الوراء؛ فسنجد أن هذه النقطة الأخيرة كانت استسلاماً مثيراً للدهشة ويحمل هزيمته بداخله ، وبالنسبة للحركات العمالية الغربية ، فإن ذلك الاستسلام قد خلُّف تركة التورط في السياسة الاقتصادية الليبرالية ، والتي يشاركها ذلك الاستسلام الافتراض الضمني ، الذي مفاده أن أي مؤسسة رأسمالية تنتج عنها مؤسسة فعالة (هيجنز ١٩٨٥ م ١٩٨٥م أ ، ١٩٨٥م ب) . وحيث إن الماركسية التقليدية ظلت مطمئنة على اعتقادها أن أزمة الطوفان النهائي للرأسمالية قد أصبحت قريبة جداً ؛ فإن الماركسية التقليدية ظلت مطمئنة على عدم رغبتها في الاعتراف بأهمية المسائل المتعلقة بالمنظمات . وقد أدت نظرتها القاتلة هذه إلى سياسة امتناع لا يمكن تفاديها . وقد قام (برنشتين) بهدم 'ضمانات التاريخ' ؛ ليفسح الطريق أمام تدخل سياسة اشتراكية ؛ فدراسته الكلاسيكية "الاشتراكية التطورية" - رغم اهتمامها بشكل رئيسي بالنقاش حول الدور السياسي الأوسع للديمقراطية الاشتراكية - قد اشتملت على ملاحظات عرضية لها دلالتها حول المسائل المتعلقة بالمنظمات (برنشتين ١٩٦١م: ١٣٩ ، راجع كذلك صفحة ١٦٢) . ولكن (برنشتين) وقف في منتصف الطريق ؛ فهجومه على الحتمية لم يمتد لتشويش الافتراض الماركسي التقليدي القائل أن الرأسمالية لم تصل بعد إلى مرحلة النضع ، أي أنه لا يزال لها مستقبل تقدمي ، قبل أن تصبح ذات دلالة لكي تطرح السياسات التحويلة (على نقيض السياسات التحسينية).

وفى انتظار هذا النضج الخفى ، فقد ارتكزت التدخلات الإصلاحية كالسياسة الاجتماعية أو الديمقراطية الصناعية على أساس ليبرالى أخلاقى محض ، وبعبارة أخرى ، فإن (برنشتين) لم يقدم النقد التحليلي الكافي لفاعلية الرأسمائية التنظيمية ؛ ولذلك فهو لم يستطع إيجاد صلة بين الديمقراطية والتجديد الاقتصادي ،

وهذه الصلة بالضبط هي ما فهمه بوضوح (وجفورس) في العشرينيات . و (وجفورس) - وهو يتسلح بتصور (ماركس) للاعقلانية الرأسمالية - قد استوعب دروس العقلانية التي كانت سائدة أنذاك ، والتي كشفت عن الجذور التنظيمية للتعطل

الصناعي وعدم الكفاءة في المؤسسات الرأسمائية . وقد لفت انتباه (وجفورس) موضوعان عبرت عنهما حركة العقلانية في وضوح : الأول ، هو أشكال الحسابات المائية في المؤسسة وتعارضهما مع الشروط الفنية المسبقة والتي تنظم عملية تصنيع فعالة ، والثاني ، أن أنظمة علاقات السلطة النموذجية والمكافآت قد اتجهت لإنتاج ممارسات عمل غير فعالة . وقد خلص (وجفورس) إلى أن هذا الخلل كان قد تولد بانتظام في ظل الملكية الخاصة الصناعة : فمبدأ الربح وأشكال التسلط الضرورية التي لاحظها (فيبر ١٩٧٨ Weber) من قبل ، قد ساعدت على فرض مصالح المائكين وامتيازاتهم على جماعية العمل ، ومن ثم كان هذا بعداً تحليلياً نقدياً كاملاً جديداً ، بالإضافة إلى نقد لاعقلانية الاقتصاد الرأسمالي الشامل .

وبينما تحدث (برنشتين) عن الرأسمالية المنظّمة ؛ فإن (وجفورس) – الذي شاركه فيما بعد زميله (جنر مردال Gunner Myrdal) – قد كرر هجومه ضد عدم التنظيم الرأسمالي (راجع مردال ومردال ١٩٣٤، راجع كذلك إيرمان ١٩٨٥هـ المسبقة وبالنسبة لـ(وجفورس) ، فإن هذه الاعتبارات قد عكست تماماً الافتراضات المسبقة للديمقراطية الاجتماعية ؛ فالرأسمالية لم يعد لها مستقبل تقدمي ، كما لم يعد للاشتراكية الحق في محاولات الإصلاحات التحسينية ، أثناء انتظارها لليوم العظيم الذي تتضح فيه الرأسمالية (أو الأزمة) ، وترك رأس المال تحت سيطرة المؤسسة وتخصيص الموارد ؛ فالأولى كان يجب أن تصبح ديمقراطية ، في حين أنه كان يجب إخضاع الأخيرة للسيطرة الاجتماعية . والاشتراكية ـ كما وردت في عبارة (وجفورس) الشهيرة ـ يجب أن تبرز كافتراضية عمل للسياسة اليومية ، بدلاً من تركها للنزهة الذهنية الطوباوية التي تتم خلال يوم العطلة الأسبوعية : إذ كان يجب تضمين الإصلاحات التحويلية في الأجهزة الفوردية ، وكان على (وجفورس) أن يوفق بين مسائل فاعلية المنظمة والسيطرة عليها ؛ حيث كتب : إنه لن الغريب ألا نرى أن تنظيم الحياة الاقتصادية هو في الوقت ذاته مسألة أشكال للسيطرة (وجفورس ١٩٨٨ ) .

وخلال العشرينيات اتفقت العناصر القيادية في الحركة النقابية السويدية مع (وجفورس) على أن الأشكال المعاصرة للرأسمالية قد شكلت أساساً متدهوراً لمنظمة

الصناعة الحديثة الذي أوجدته بنفسها . ولم تقدم الحركة النقابية نفسها بوصفها منازعًا لسيطرة رأس المال على الاقتصاد والمنظمات فحسب ، وإنما بوصفها حاملاً له وجه خاص لمبادئ تنظيمية وأولويات اجتماعية أكثر صحة ، يمكن أن يرتكز عليها اقتصاد ومؤسسات أكثر تقدماً (دى جير ١٩٧٨ Di Geer مادنيس ١٩٧٦م) . وبالطبع ليس من بين ذلك ما يحمل معنى بالنسبة للماركسيين من أصحاب المدرسة القديمة الذين ما زالوا يفترضون أن الكفاءة تنتمى إلى جوهر الرأسمالية . وكغيرهم من مديري الحداثة ومنظري الإدارة في ذلك الوقت وفي الوقت الحالي ، فقد ساووًا السيطرة الإدارية الأكثر على عملية العمل بالإنتاجية العالية ؛ ولذلك كان محتماً أن يخطئوا في اتباعهم لكفاءة المنظمة ، باعتبارها أقل أهمية من الرأسمالية والتضامن الطبقى . ومقارنتان معاصرتان مختلفتان عن ديمقراطية (وجفورس) الاجتماعية تجعل هذه النقطة واضحة بالقدر الكافي: ففي السنوات المبكرة من العشرينيات من القرن الماضى عندما كان (وجفورس) نفسه يحاول الدفاع عن الديمقراطية الصناعية ، كانت الماركسية اللينينية التقليدية قد بدأت في إدخال التيليرية (Taylorism) في الاتحاد السوفيتي ، وكانت مؤهلاتها البرجوازية كافية لإثبات زعمها بأنها ذات كفاءة فنية . وخلال السنوات الأولى من الركود الاقتصادي \_ أي أثناء قيادة (وجفورس) للحملة ضد الليبرالية الاقتصادية في السويد - كان رئيس الوزراء البريطاني (ماكدونالد Macdonald) ، الزعيم العمالي اليساري ، يدافع عن عدم تدخل الدولة في عمل المنظمات ، باعتبار ذلك تظرية اشتراكية جيدة وقديمة"، ومعلناً أن حزبه لم يهتم بتركيع نظام الإيجارات في نظام ردىء ، ولكنه مهتم بتحويل الرأسمالية إلى نظام اشتراكي (ورد في وينش ١٩٦٩م: ١٢٢-١٢٤) . و يكثر النقاش حول النتيجة الفعلية لطرح الخيارات الاشتراكية بهذه الطريقة ، بحيث لا يمكن شرحه في هذا الحيز .

والحركة العمالية في السويد التي عرزت من صعود نجمها في التلاتينيات وما بعدها لم تحاول بناء برنامجها ما بين يوم وليلة ، بل قامت عوضاً عن ذلك ـ سواء عن قصد أو غير قصد ـ بوضع مهام تستطيع القيام بها فقط (ماركس ١٩٦٨ Marx) . وعلى كل ، فإن المهام التي طرحتُها كانت ذات انطباع جيد ، مثل إعادة تنظيم الإدارة الاقتصادية العامة ، وسوق العمل ، والتدخل في توزيع الخدمات التعليمية ، والرعاية

الصحية ، ولكن في الخمسينيات والستينيات استمر (وجفورس) في دفع الحركة العمالية نحو مهمتها المركزية ، ألا وهي إعادة تنظيم الاقتصاد نفسه على أسس ديمقراطية اجتماعية ؛ لكي يمحوا "ذلك التنظيم الاقتصادي وأشكال حقوق الملكية والهيمنة على الأسس المادية للحياة الاجتماعية بأكملها ، والتي اعتدنا أن نطلق عليها البرجوازية" (وجفورس ١٩٨١م : الفصل التاسع :٣٠٠) ، وقد جددت هذه المهمة من مفهوم الديمقراطية الاقتصادية بصفته ثقلاً مضاداً للقناعة المنتشرة التي ساندت الرعاية الاجتماعية التي بشرّت بمجتمع ما بعد الرأسمالية .

وقام (وجفورس) بتجزئة تلك المهمة الرئيسية إلى جزأين يعتمد كل واحد منهما على الآخر ، وهما ديمقراطية الحياة العملية (الديمقراطية الصناعية) ، وديمقراطية السيطرة على موارد الإنتاج (الديمقراطية الاقتصادية) . وقد سبق تسميته بديمقراطية الحياة العملية خلال فترة العشرينيات هجمة الحركة العمالية على الحياة العملية التي بدأت منذ السبعينيات . ومن ناحية إستراتيجية كانت تلك الهجمة مدركة للأهداف المتعلقة بديمقراطية الحياة العملية وغير المنفصلة عنها ، فمن ناحية ، تحقق الكفاءة الإنتاجية من خلال تلك الديمقراطية الكثر مما تحققه من خلال الهيمنة الإدارية الرأسمالية ، ومن ناحية أخرى ، فإن الغرض من تلك الديمقراطية هو تطوير العمال بصورة كاملة : ليصبحوا مواطنين مشاركين في الحياة الاقتصادية والسياسية (وجفورس ١٩٨١م : الفصل الخامس :٢٨٧) ، وفي منتصف الخمسينيات وفي دعمه للديمقراطية الاقتصادية دافع (وجفورس) عن تجربة جماعية رأس المال بطرق مهدت لاقتراح قيام صندوق اتحاد النقابات السويدية عام ١٩٧٦م .

ومن الأهمية بمكان ، القول إن هاتين المبادرتين قد تحققتا بسبب البروز الكبير لعدم التنظيم الرأسمالي الذي تم العمل به بعد نهاية الازدهار الاقتصادي الطويل ، بالإضافة إلى ظهور المؤسسة المركبة وأشكال المركزية والعالمية الأخرى لرأس المال ؛ فكلاهما يمثل تهديداً خطيراً ، وفي بعض الأحيان ، تهديداً قاتلاً للاقتصاد الصناعي في ظل عدم الاستثمار ، والاعتماد التقني في الداخل ، ونقل الجوانب الحيوية لعمليات الإنتاج العالمية إلى الأقطار الصناعية الجديدة الأقل ديمقراطية .

وتجمع السويد المعاصرة بصورة لافتة للأنظار مشاركة العمالة المنظمة في صنع القرار مع المؤسسات الخاصة (٩٠٪ من الصناعات السويدية مملوكة للقطاع الخاص) ، ومراقبة وتنسيق الدولة (توجد أليات لتحويل رأس المال في اتجاهات معينة وخاصة في مجالي تطوير المنتجات والتقنية) .

وتدين السويد بتميزها بشكل يكاد يكون كليأ إلى مؤسساتها السياسية والسياسات التي أتبعت من خلالها ، وخاصة فيما يتعلق بسياسات الحزب الحاكم الذي ظل في السلطة معظم الخمسين سنة الماضية . هذا ، وقد أسس الحزب الديمقراطي الاشتراكي السويدي عام ١٨٨٩م كمنتسب للدولية الثانية (Second International) . ومثل الحزب الألماني الأم بدأ الديمقراطيون الاشتراكيون السويديون سياساتهم التي تراجعت لتصبح مزيجا من الأبعاد الإستراتيجية الماركسية (Marxist) واللاسالية (Lassallean) ، والتي أخضعت تدريجياً إلى إستراتيجية سويدية مميزة ، رغم أنها كانت تحت قناع ألماني أورثوذكسي ، ثم ماركسي محرّف حتى العشرينيات ، ووفقاً للتفسير التقليدي لتاريخ الديمقراطية الاشتراكية لـ(تنجستن Tingsten ١٩٦٧م) ، فإن تطور تلك الحركة السياسي كان عملية نضج استغرقت زمناً طويلاً لتتنقل في الثلاثينيات من الماركسية إلى الرفاهية الليبرالية . ولا شك أن السنوات المتأخرة من قيادة جيل الحزب الأول وحتى منتصف العشرينيات قد اتسمت بالتردد، ولكن بعيداً من القول أن ذلك التردد كان منبثقاً من الأهداف الاشتراكية المنبوذة ؛ فقد رمز ذلك التردد إلى الارتباك حول كيفية السعى لتحقيق تلك الأهداف تحت مظلة اكتساب حق الاقتراع العالمي (هيجنز ١٩٨٨ Higgins) . والمشكلة السياسية وحلها الجديد لا يظهران في تاريخ الحزب التقليدي ؛ ذلك أن هذا الحل قد أسهم في دعم نجاح الحزب السياسي .

ولقد تناول (إرنست وجفورس) الصيغة المحددة لمشكلة الديمقراطية الاجتماعية في العشرينيات وإعادة التوجه الإستراتيجي للتغلب عليها كما تمت مناقشته سابقًا . ونحن نذكر أن تحليلهما قد ركز على عدم قدرة الحزب الاشتراكي على إحراز الأغلبية بين أصوات الناخبين ، وإخفاقه في مواجهة إدارة المرافق الاقتصادية العامة التقليدية ،

ومن ثم تواطؤه في تحقيق نتائج السوق الحرة من عدم كفاءة وعدم عدالة اجتماعية للاقتصاد كلياً أو جزئياً ، وقد كان في مقدمة تلك النتائج حصول البطالة بأعداد ضخمة .

وكان على الحزب أن ينازع العقلانية الاقتصادية للسوق الحرة باقتراحه الإصلاح الشامل الاقتصادي الكلى والجزئي ، ومؤسسات الاقتصاد الكلى والجزئي من خلال السعى الواضع للكفاءة والعدالة والديمقراطية كأهداف معززة لبعضها بعضًا (هيجنز ١٩٨٨م ب-١٩٨٨م) إذا كان يتطلع إلى الحكم عن طريق الأغلبية ، وعلى هذا الأساس قام الحزب بشن حملته الانتخابية غير العادية في عام ١٩٣٢م ، والتي وصل من خلالها إلى الحكم منذ ذلك التاريخ حتى عام فترة الانقطاع ما بين ١٩٧٦م-١٩٨٢م . هذا ، ويعتمد نجاح الحزب الديمقراطي الاشتراكي السويدي في الأساس على حقيقة أن غالبية السويديين يربطون الحزب ليس فقط ببدايات نجاحاتهم الاقتصادية فحسب ، بل أيضاً باستمرار هذا النجاح (راجع هيملستراند وأخرون م ١٩٨١ السويديين يضعون من رجال الأعمال السويديين يضعون عصون المال السويديين المعون المال ثقتهم في الممارسات الاقتصادية التي تم ترسيخها ، ويميلون إلى التشكك في التغيير : فبعض القادة الصناعيين مثل (كيرت نيكولين Kurt Nicolin) قد نقل عنهم قولهم بأنهم يفضلون التعامل مع حكومة ديمقراطية اشتراكية : لأن لديها فهما أفضل لقواعد النشاط في سوق العمل . وإذا كان الأمر كذلك ، فإنه قد يعطى انطباعا ملفتاً للانتباه لن هو خارج هذه الدائرة ، مع الأخذ في الاعتبار السياسة التي اتبعها الحزب الديمقراطي الاشتراكي ، وإن لم يكن اتباعها في ثبات دائم ، ولهذه السياسات كما سنرى مضامين تنظيمية رئيسية . ولم تجعل سياسات (وجفورس) المتنازعة مع عقلانية السوق الحرة الاشتراكيين الديمقراطيين في السويد أكثر الأحزاب الغربية نجاحاً في الانتخابات فحسب ، ولكنها أيضاً صهرت ما عرف بالتغييرات والمقترحات المؤسسية السويدية ، التي تمثلت في التخطيط الموجبه والتنظيم العام للتنمية الاقتصادية ، والدور المباشر للعمالة المنظمة في إدارة الاقتصاد الكلى والديمقراطية الاقتصادية والصناعية . وعلى خلاف البيئات التي تبتعد فيها العمالة المنظمة عن البيئة المؤسسية التي يتم فيها تشكيل السياسات؛ فإن وضع السويد قد حقق مجموعة من

التغييرات التى يؤدى انتشارها إلى إنتاج حالة مماثلة جاذبة للأنظار ، بالإضافة إلى تحول المؤسسات على مستوى المجتمع . هذا ، وتتدفق المضامين المؤسسية مباشرة فى علاقة النفوذ فى منظمات القطاع الأهلى ؛ حيث تتمثل فى هيكلة علاقات المنظمة حول المبدأ المحورى المتعلق بملكية رأس المال الخاص بعبلاقات الإنتاج ، والمحاولة الإستراتيجية لإخضاع هذه العلاقات لخدمة المبدأ الأسياسي (راجع كليج Clegg ودنكرلى المبدأ الأسياسي (راجع كليج ١٩٨٠ وكانت الحركة العمالية هي التي تبنت هذه المؤسسية التي أدت إلى قلب الأوضاع .

فالحركة العمالية في السويد أصبحت منذ العشرينيات على الأقل وخاصة في السنوات المتأخرة ـ بدءًا من الأربعينيات ـ مركزاً مؤسسياً هاماً في سياسات العقلانية الاقتصادية ، والتي كان لها مضامين عميقة في هيكلة علاقات المنظمات ، كما أن تلك الحركة قد تفردت بالنجاح بين شريكاتها الغربيات من حيث حجمها (٩٠٪ تقريباً) ، وتطورها المؤسسي ودورها الرئيسي في قطاعي الاقتصاد العام والأهلي ، وفي اللحاق بحزبها الرئيسي بسياسة الحركة العمالية . وقد أخذت الحركة العمالية هذا الدور الأخير في السنوات المتأخرة بدءًا من الأربعينيات ، وهي قد فعلت ذلك من خلال تطويرها لنظام سياستها المديز (نموذج رين-مدنر Rehn-Meidner model ) الذي تم تنبيه في عام ١٩٥١م) لتنمية التوظيف الكامل ، في نفس الوقت الذي كانت تتصدى فيه للضغوط التضخمية في مصادرها المتمثلة في السلوك الاستثماري غير العقلاني فعلاً ، للضغوط التضخمية في مصادرها المتمثلة في السلوك الاستثماري غير العقلاني فعلاً ، بدلاً من مصادر تلك الضغوط التي كانت تفترض بأنها تتمثل في حركات الأجور (هيجنز Higgins وأبل Higgins م 1٩٨٥ المؤين ، هيجنز جمورة المؤلك المؤلك ) .

ولننظر في بعض هذه التجديدات المؤسسية ، في في السنوات المتأخرة من الثلاثينيات على سبيل المثال ، قاد الديمقراطيون الاشتراكيون أليات معينة لاستثمار مبلغ احتياطي لإعادة مراحل وزيادة الاستثمار أثناء فترات الركود الاقتصادي . وقد عمل هذا المشروع في المحمسينيات وسمح الشركات السويدية بالإبقاء على الأرباح فيما قبل خصم الضريبة في حسابات مجمدة في البنك المركزي . وقد أفرجت الحكومة عن هذه الحسابات عند تدهور الأعمال ، وزودت بها الشركات ، على ألا تترتب عليها ضرائب إذا ما استثمرتها الشركات بالطريقة المناسبة ، وتمارس الهيئة الوطنية اسوق

العمل - التي يمثل مندوبو النقابات غالبية عضويتها - درجةً من النفوذ في إخراج هذه المبالغ ، وتشتمل الأعمال الرئيسية لهذا الجهاز الحكومي الهام على إعادة التدريب نقل العمالة وخلق الوظائف ، وهي جميعاً تشكل ضغوطاً غير مباشرة على قرارات الاستثمار .

ويستطيع المرء من خلال أشكال مؤسسية كهذه - أن يرى أن احتمال أن يصبح صاحب العمل قادراً على إدخال المرونة في ظل توجه مضاد من العاملين مستبعد مثل استبعاد احتمال اعتراض العاملين على إعادة هيكلة العلاقات . وهيئة سوق العمل هي إحدى شعب إدارة التوظيف ، ولكن هناك أيضاً مجالس إقليمية للسوق والتبادل المحلى للعصالة ، والذي يعمل بنظام ما يشير إليه (روثشتين السوق والتبادل المحلي "بالبيروقراطيات على مستوى الشارع" ، والمصطلح مناسب في هذا السياق ؛ ففي سعيه لسياسة سوق عمل نشطة ؛ قام الحزب الاشتراكي السويدي منذ السنوات المبكرة فيما بعد الحرب بكسر تقليد توظيف البيروقراطيين على أساس الأهلية ؛ لكي يضع الأفراد المتعاطفين مع سياسته في احتكاك مع إشكالات سوق العمل الفعلية على يضع الأفراد المتعاطفين مع سياسته في احتكاك مع إشكالات سوق العمل الفعلية على الاشتراكيين . وبالتأكيد ، يجب النظر إلى ذلك باعتباره أمراً حتمياً من جانبهم ؛ التكيف مع برنامجهم الإصلاحي بصورة أفضل ، وخاصة في مجالات سوق العمل والتكيف مع برنامجهم الإصلاحي بصورة أفضل ، وخاصة في مجالات سوق العمل والتكيف والزراعة .

هذا ، وتضفى الحركة العمالية على هيئة سوق العمل أهمية كبيرة ، لاسيما لمساندتها للطموحات السياسية العريضة للهيئة للإبقاء على ارتفاع الأجور ، حتى ولو اضطر ذلك الشركات الضعيفة إلى مواجهة مواقف صعبة . وفي الحقيقة ، إن تلك المساندة تضطر الشركات الضعيفة إلى مواجهة مواقف صعبة . وكما أوضح نموذج (رين—مدنر Rehn-Meidner model) مشكلة تفاوت الأجور : لماذا يدعم العمال من ذوى الدخول المنخفضة الشركات غير الكفؤة ؟ فسياسة سوق العمل تعالج أي مشكلة تتعلق بالنقل من مكان إلى آخر (بدلاً من معالجة البطالة) . كما تعالج الهيئة الوطنية التخطيط على المستوى الكلي للاقتصاد وتحديد مواقع الصناعات . وتركز الهيئات

الإقليمية على توفير الوظائف والتدريب والتنقلات في المناطق . وتبادل العمالة يتم تزويده (وتمويله) ؛ من أجل معالجة الحالات الفردية بفاعلية وتعاطف (وذلك من وجهة نظر العاملين) .

ورغم وجود مناقشات تناقض ذلك (روثشتين ١٩٨٥م) ؛ فإن هذه ليست سوى حالة يشغل فيها المرشحون الاشتراكيون الديمقراطيون المستويات المختلفة في الإدارة العامة ، ولكنها حالة لنموذج محدد للغاية يتم تطبيقه بتكوين هذه الهيئات على المستوى القومي والإقليمي من مرشحي الحكومة وأصحاب العمل والاتحادات ، بالإضافة إلى مجموعات الضغط الأخرى ، كلما كان ذلك مناسباً . وفي السنوات الأخيرة ، عادت السياسة إلى "الواقعية الاقتصادية" بالامتناع عن عدم صرف المال العام على الصناعات المتدهورة بعد المساندة المفرطة للحكومة غير الاشتراكية للصناعات الفاشلة كصناعة السفن . و نشئت عوضاً عن ذلك . شبكة من مؤسسات الاستثمار المحلية لجلب الاستثمار المحلوم ؛ وذلك من أجل تحقيق زيادة في الطلب على أسهمها .

وفى هذه الأثناء، وفى حالة الإشكاليات الكبرى مثل تلك التى واجهتها شركات صناعة السفن التى حققت نجاحاً عالياً فى السابق؛ فقد تم تجنيد الشركات الكبرى لتحل محل الشركات الأولى مع إعطائها بعض التحفيز المالى . وفى حالة شركة (أودفلا لتحل محل الشركات الأولى مع إعطائها بعض التحفيز المالى . وفى حالة شركة (أودفلا للطوحالة الأخيرة السبكة (كوكومز Kockums) فى (مالمو Malmo) ، فقد تم التخطيط ليقوم فى موقعها مصنع (ساب Saab) الجديد . وقد يكون المستقبل أكثر صعوبة ؛ لأنه ـ وكما أشار أحد مسئولى وزارة الصناعة ـ ليس هناك إمكانات غير محدودة على هذا المستوى . وكمثال مقابل فمن الطريف ملاحظة أنه فى عام ١٩٨٧م عندما واجهت مناجم دانومورا وجرانزبرج الحديد الخام تهديداً بالإغلاق : قامت الحكومة بتوفيق مناجم دانومورا وجرانزبرج الحديد الخام تهديداً بالإغلاق : قامت الحكومة بتوفيق مياساتها وتكفلت بتمويل الشركة لمدة خمس سنوات كتمديد . وإن ذلك يبرز ـ إلى حد سياساتها وتكفلت بتمويل الشركة لمدة خمس سنوات كتمديد . وإن ذلك يبرز ـ إلى حد مياساتها وتكفلت بتمويل الشركة لمدة خمس سنوات كتمديد . وإن ذلك يبرز ـ إلى حد مياساتها وتكفلت بتمويل الشركة لمدة خمس سنوات كتمديد . وإن ذلك يبرز ـ إلى حد مياساتها وتكفلت بتمويل الشركة الصغيرة نسبياً ؛ حيث كانت تلك المشكلة تتطلب حماية فى الوقت نفسه حجم المشكلة الصغيرة نسبياً ؛ حيث كانت تلك المشكلة تتطلب حماية نحو ألف وظيفة فقط . وفى حالة أودفلا ومالمو ـ ومن منظور مختلف ـ يجب ملاحظة

أن النتيجة هي ما أدخلته (فولفو) و (ساب) من تقنية حديثة ، وهما معروفتان بالابتكار والتنظيم في مجال التقنية الصناعية (ساندكل ١٩٨٦ Sandkull ) .

وقد سعى نموذج (رين - مدنر Rehn-Meidner model) بنجاح - من خلال نتائجه المؤسسية \_ (التي من أهمها أجهزة اعتمادات التقاعد وتخطيط سوق العمل) إلى تحقيق التوظيف الكامل والحيوية الاقتصادية في ظروف محققة للعدالة الاجتماعية والديمقراطية . وقد تناولت تلك النتائج العدو الرئيسي لاقتصاد التوظيف الكامل ، أي التضخم في مصدره الكامن في لاعقلانية السلوك الاستثماري الخاص غير المقيد : فالأجور العالية والمساواة في الأجور قد برزت بوصفها عناصر هامة جداً ، كما قدم النموذج وصفاً للدور المباشر والمتنامي للحركة النقابية في صنع السياسة وتنفيذها. ولكن منذ أوائل السبعينيات من القرن العشرين رأى الكثير من إستراتيجيي الحركة العمالية والناشطون من النقابيين الحاجة إلى أخذ الأنموذج خطوة إلى الأمام ؛ فالنموذج قد حقق الغرض منه بصورة جدية في ظروف الازدهار الاقتصادي المتزايد والمستقر ، عندما كانت الصناعات السويدية في أيدى صناعيين أكُّفاء . ولكن هذا النموذج - بالوضع الذي كان عليه - لم يكن لديه من الوسائل ما يمكنه من معالجة الانكماش الاقتصادي وعدم الاستقرار الذي بدأ منذ السبعينيات من جهة ، وعولة الأسواق المالية من جهة أخرى ، وهو التفسير الذي أدى إلى إخضاع الصناعات السويدية إلى المصالح المالية المستقلة وأشكالها الحسابية المعارضة للتصنيع . وكان رد فعل الحركة النقابية السويدية تجاه هذه الظروف هو تمديد الأنموذج ،

وقد فعلت الحركة النقابية ذلك بشنها حملتين متزامنتين من أجل الديمقراطية الصناعية والديمقراطية الاقتصادية في شكل صناديق للعاملين (هيجنز وأبل ١٩٨٣م) . وكلا المطلبين نشأ من ميول الحركة العمالية تجاه حلول ديمقراطية وجماعية ، بدلاً من الارتداد إلى التقاليد الليبرالية الاقتصادية . وقد انبثقت كل من الديمقراطية الصناعية وصناديق العاملين من أنهما غير قابلين للتفاوض حولهما مع اتحاد أصحاب العمل ، ومن ثم فإن ذلك قد جعل من الضروري اللجوء إلى الهيئة التشريعية ، وتكثيف التعبئة بين جميع قطاعات العاملين . وقد صدرت سلسلة من القوانين عُرفت بقوانين الأمان ، فادت تحديد حقوق وكلاء المصانع ولجان السلامة والعاملين بشكل عام ، بالإضافة

لفرضها التزامات على أصبحاب العمل بقبول مديرى العاملين والتفاوض حول جميع خطط المنظمة التي تؤثر على القوى العاملة .

ورغم مقاومة أصحاب العمل ، فإن حملة الديمقراطية الصناعية قد تركت بصماتها في القدرة العالية نوعياً لتنظيمات النقابات المحلية (التي تدعمها موارد النقابة المركزية) لتدخل في التخطيط وصناعة القرار للمؤسسة أو والتنظيمات إنما تفعل ذلك كحملة للعقلانية الصناعية الفعلية ، والتي غالباً ما تكون في صدام مع الأعمال الورقية للاعبين الرئيسين الجدد في سوق رأس المال (هيجنز ١٩٨٧م) .

وتقاسمت الحملة الثانية لنقابات صندوق العاملين نفس العقلانية ؛ حيث قامت بمهاجمة مشكلات تكوين رأس المال في جذورها . وعلى الرغم من أن فكرة صناديق العاملين كانت بحجة تحرير جزء من الأرباح الزائدة ، والتي ستؤدي ـ خلافاً لذلك ـ إلى الإيعاز بانحراف الأجور ؛ فإن الدافع الرئيسي للصناديق كان يهدف إلى العصول على إعادة استثمار تلك الأرباح في الصناعة في وقت كانت فيه الموارد قد حوات إلى مواضع مالية صرفة وأخرى للمضاربات . وعموماً ، فإن الإصلاح المقترح قد هدف جزئياً إلى الإيفاء بالهدف الديمقراطي الاشتراكي التقليدي الخاص بديمقراطية الحياة الاقتصادية ، بوضع كل مهام تخصيص الموارد الهامة تحت السيطرة الاجتماعية المتزايدة تدريجياً . وعند حدوث ذلك الموقف ، فإن إخفاق عزيمة الحزب الديمقراطي الاشتراكي في وجه المعارضة المستمرة قد تمخض عن سن قانون مشروع صندوق العاملين الذي كان أقل قوة من أي من تلك الطموحات . لكن المشروع الحالي قد يكون الأصلية لمفهوم صندوق العاملين .

وثمة تياران من التطور أثرا بشكل خاص على اقتراح صندوق العاملين كمصدر لتكوين رأس المال: أحدهما كان نجاح صناديق التقاعد وهي المبادرة الرئيسية للحركة العمالية في الخمسينيات وكان التيار الأخر هو أنه نتيجة لاتباع نظام للأجور ركز على زيادات تضامنية للعاملين الأقل أجراً للتقليل الفوارق الاقتصادية ؛ فإن العاملين من ذوى الأجور الأعلى قاموا في منتصف السبعينيات بإعطاء أصحاب الأعمال أرباحاً لم يكونوا ليحصلوا عليها بخلاف ذلك . وقد خلص (مدنر Meidner) وهو اقتصادي

الحركة العمالية الرئيسي إلى مشروع صندوق العاملين كطريقة لوضع هذه "الأرباح الكبيرة" في أغراض إنتاجية على المدى الطويل .

وكانت الفكرة الرئيسية هي خلق صناديق عاملين متسلسلة من خلال آلية بسيطة بالأسهم التي تصدرها الشركات بنسبة مستوى أرباحها التي سيتم إيداعها في مبالغ مستثمرة في المناطق والصناعة .

"كانت الفكرة هي أنه مادامت الصناديق قد حصلت على نسبة متزايدة من الأسهم في الشركة ؛ فإنها ستكون قادرة على ترشيح المديرين لمجلس الإدارة ، وأن يخضع ذلك لموافقة النقابات التي تمثل العاملين في تلك الشركة أو مجموعة الشركات (على أن تكون حقوق التصويت بمعدل (٥٠٪) للنقابات المحلية و (٥٠٪) للصناديق) . وتكمن ميزة هذا المشروع في كون أن أهداف الحركة العمالية ـ بموجب اقتراح واحد ـ قد تم دفعها للأمام ؛ فالصناديق ستزيد من المساواة والديمقراطية الصناعية ، كما أنها ستخفض من الاتجاه نحو تراكم رأس المال في أياد قليلة ، كما أن الصناديق ستعيد توزيع الثروة ، وتكمل من سياسة الأجور التضامنية (ماتيوس Matthews) .

وستنتقل ملكية الصناعة السويدية والسيطرة عليها تدريجياً إلى صناديق العاملين، بمعدل يعتمد على مستوى النسبة المئوية التى توضع بموجبها ضريبة الأرباح، فعلى سبيل المثال، إذا كانت تلك النسبة بمعدل (٢٠٪) فإن السيطرة الفاعلة ستؤول الصناديق على مدى (٢٠) إلى (٢٥) سنة . أما إذا كان ذلك المعدل منخفضاً (أى بمعدل ٥٪) ؛ فقد تصل أيلولة السيطرة إلى فترة (٧٥)عاماً . وقد أدت المعارضة الكبيرة لآراء (مدنر) الأصلية عام ١٩٧٩م أثناء الحملة الانتخابية عام ١٩٧٩م إلى استحداث نسخة غير فاعلة من مقترحات الصناديق أدخلت عام ١٩٨٤م ، وقد مثلت هذه الصناديق المناطق التى وضعت تحت لوائح نصت على أن توضع أجزاء من زيادة الأجور وأرباح الشركة في خمسة صناديق تحت إدارة ثلاثية في الصناعة السويدية .

إن كل هذه الترتيبات المؤسسية تسهم في وضع نظام للترهيب والترغيب مقصود به جذب رأس المال ؛ من أجل تجديد وتوسيع قطاع التصنيع ، كلما أدى ذلك القطاع

إلى تحريك مستويات الاستثمار ، وشارك في حساب أشكال العقلانية الفعلية . وديمقراطية الحركة العمالة وعقلانية التصنيع الوطني بالأجور العالية (بدلاً من العقلانية المبنية على الأجور الأقل مقارنة بالمستويات العالمية و/أو ساعات عمل أطول بكثير يؤديها عاملون مقسمون ومنقسمين) - هي السمة والسبب إلى هذه المصادفة القريبة أو التقارب الانتقائي وراء تمدد مؤسسات التمثيل في المجتمع بدلاً من تقييدها ، وقد تم عمل إطار محدد لحساب ، العمل وقد تكون أيضاً أساليب العقلانية بداخله .

والنموذج السويدي ليس محدداً ثقافياً ولكنه منتج مؤسسى . ومثل هذه التطورات ذات جدوى على المستويات القومية ، على الرغم من الاعتماد المتزايد للاقتصاديات الوطنية على بعضها البعض ، وقابليتها لعوامل اقتصادية خارجة عن سيطرتها (برونو Bruno وسناكس Sachs هـ١٩٨٨م -- هيكس ١٩٨٧ Hicks ) . وفي الصقيقة ، فإن هذا الاعتماد المتبادل على المستوى العالمي يضيفي على العوامل المؤسسية الوطنية اهتماماً أكثر ، وبعض هذه الشروط المؤسسية قابلة مبدئياً للتكرار في أمكنة أخرى ؛ فوجود حزب للعمال في السلطة وهيكل نقابي مركزي وقوى ومؤسسات ثلاثية في القمة يتم بداخلها إعداد الأواويات والالتزامات السياسية المتعلقة بالأجور والاستثمار والمهارات وسياسات الصناعة ـ كلها تشير إلى إمكانية توسع تطوير عالم المنظمات ، وسيكون عالم المنظمات مختلفاً ؛ إذ إنه ـ من بعض الجوانب الرسمية \_ ان يكون غير مختلف بدرجة كبيرة عن عالم منظمات المداثة التي نعرفها جيداً. وسيكون لعالم منظمات صلة بالإمكانات السياسية لتطور ما بعد الحداثة ، وسيكون عالماً للمنظمات تزداد فيه المهارات واللاتمييز في علاقات تكوين رأس المال الخاص كسمة للحداثة ، وبندر أن تكون الخيارات السياسية لذلك التطور هي غيارات النمين الجديد ؛ ولكنها لن تكون كذلك ؛ إذ هي خيارات التزام اليسار الجديد للنماذج التي يوصي بها الاعتقادُ في المنظمات الجماعية (راجع روثتشايلد – ويت ١٩٧٩ Rothsschild-Whitt م ، والتحليلُ النقدى في دراسة كليج Clegg وهيجنز ١٩٨٧ Higgins م).

وقد تكون الخيارات المقترحة ممكنةً من الناحية السياسية وعمليةً من الناحية الفنية ، وتطبيقيةً من الناحية التنظيمية ، كما قد تكون لها القدرة على توفير الفرص لتكوين مواطنة اقتصادية أكثر اكتمالاً إلى أحد أكبر بكثير مما كانت عليه الحال في ظل مشروع الحداثة الأكثر تقييداً ؛ فتلك الخيارات ستحدد موقعنا بإيجابية في إمكانات أرمنة ما بعد الحداثة .

#### الخلاصة :

إن الصورة المقترحة هنا هي التي سنتم بداخلها زيادة حقوق التمثيل في المنظمات ، أما الحقوق الأخرى البديلة الرئيسية لما بعد الحداثة التي تناولناها ، فستكون هي التي تتكون فيها مقاطعة للعاملين من ذوى الحظوة على أساس مبادئ ذات خاصية عائية من الهوية الاجتماعية كالجنس والعرق والعمر ، وهي سمات اقترنت بإحكام - بعمليات تكوين المهارات . وتقف اليابان مثالاً عملياً للكيفية التي قد يتم بها تنظيم ذلك ، من خلال العمليات اليابانية التي تجرى على مستوى العالم .

وإذا كانت أوضاع ما بعد الحداثة هي البديل لتلك التي تم الدفاع عنها هنا ؛ فإن المرء قد يتوقع أن الأفراد من ذوى الحظوة قد تغريهم الامتيازات المقدمة . ولن يكون من الصعب على هؤلاء الأفراد أن يكونوا غير مكترثين نسبياً تجاه الأغلبية . وفي الحقيقة سيكونون محظوظين ؛ إذ إنهم أيضاً لن يجبروا على قبول أن يكونوا على هامش ما بعد الحداثة ؛ ففي ذلك الهامش ستكون الحياة اليومية تحت ضغط شديد ، وفي الحقيقة فليس عائدات العمل فقط ، ولكن شروط السعى للحصول عليه هي التي ستصبح نضالاً يومياً ضد ذلك الجانب المظلم من الجدل الديالكتيكي الذي يضيء الطريق ويدمر اللامبالاة ، فما بعد الحداثة ستكون سلسلة من الإقطاعيات ذات الامتيازات والمحمية داخل مناظر الحداثة المكشوفة ، كما أن وضعية هذه الإقطاعيات الامتيازات الخاصة إنما يتوقف على "المركز" (هيرش ١٩٧٨ المهمول عليها ؛ لأن تحديد الامتيازات الخاصة إنما يتوقف على "المركز" (هيرش ١٩٧٨ المهمول عليها ، فإذا كانت هذه الامتيازات الخاصة إنما يتوقف على "المركز" (هيرش المهمول عليها من قبل ؛ المتيازات الخاصة والتنقل بينهما ـ هي حياة الأقلية المحظوظة فيما بعد الحداثة ، الذين حياتية خاصة والتنقل بينهما ـ هي حياة الأقلية المحظوظة فيما بعد الحداثة ، الذين يسوقون "إحسان" قوى السوق ؛ فالحقوق المميزة بدرجة عالية في العمل ستكون يسوقون "إحسان" قوى السوق ؛ فالحقوق المميزة بدرجة عالية في العمل ستكون

أساساً لإمكانات المشاركة في المواطنة بصورة أكثر عمومية ، إذا اشترى المرء الخيارات المتاحة أو أبعد منها .

وعلى النقيض من ذلك ، فإننا كأفراد نتمتع بحرية كثيرة في اختيار إغراء ما بعد الحداثة (وقمع وإبعاد الأخرين ضمنياً) ، أكثر من حرية اختيارنا لاستنارة ما يعد الحداثة ؛ فهذه الأخيرة تتطلب أكثر من جهد فردى مستمر ، في سوق عمل تنافسية بدرجة حادة ؛ من أجل الوصول إلى مراكز من أغرتهم المنظمات ، وتشكيل وتحول مؤسسات السياسة التي تتكون فيها عادة علاقات النفوذ في المنظمة ، إنما يتطلب إرادة سياسة منسقة ، فمن ناحية واقعية قد تكون تلك المادرة الإستر اتبحية والحركة مثاليتين إلى حد بعيد ، أو من الصعب حدوثهما ، وقد ينقصهما بيساطة التعبير المؤسسي الكافي حتى بمرور الأزمنة المستقبلية المكنة ، وأخيراً ، إنه لمن دواعي السرور أن يتحقق هذا الإغراء عبدلاً من الشعور بخيبة الأمل وأن يتمتع المرء بحقوقه . مادام المرء يتمتع بهذه الحقوق ، فلماذا يفترض أنه سيصاب بالقلق تجاه حقوق الأخرين الذين لا يعرفهم ، وربما لا يكون مهتماً بمعرفتهم في ظل الظروف السائدة ؟ وبالإضافة لذلك ، فإنه من غير المحتمل أن يستمع من يجلسون في ساحة الامتبازات ، في حين تظل أية أصوات معارضة على هامش المنظمة وخارج حمايتها . ويكفى بتحقيق هذا التهميش وجود المنافسة الحادة للدخول في إقطاعيات الامتبازات، بالإضافة إلى سياسات الأضواء المناسبة لأولئك الذين لا يستقبلون أو بنافسون ، ولكنهم يسعون لتغيير قواعد اللعبة ، ومنظمة ما بعد الحداثة كالية للتهميش قد تعمل بدرجة أكبر على تأكيد الحدود بدلاً من تخطيها.

ولا يجب أن تكون ما بعد الحداثة بهذه الصورة ؛ فهناك بديل ، فما بعد الحداثة يمكن أن يدور حول إمكانات يرفضها مشروع الحداثة ، ورغم ذلك ، لا ترتبط الضرورة بمستقبل التغييرات في المنظمات ، وكانت وجهة نظرى أن كل شيء يعتمد على النتائج غير المحددة للصراعات ؛ من أجل الدلالة والنفوذ في وصول المنظمات ، وهي صراعات تحدث في ظل أنماط وطنية متميزة جداً ؛ فالتعلم من تجارب الأمم الأخرى ممكن ، ولكنه ليس بالأمر السهل . كما أنه ليس مجرد حالة إفراغ عنصر من سياقه وتطبيقه بأمل الوصول إلى النتيجة المرغوبة . وبالتأكيد ليس هو بالمسألة اليسيرة المتمثلة في

تصميم المنظمة كعملية مقصودة ؛ إذ إن هذا هو الوهم العقلاني لعصر الحداثة ، وإذا تركنا الوهم جانباً ؛ فسنرى أن حداثة المنظمات قد بدأت في إفساح الطريق إلى منظمات ما بعد الحداثة في البلدان الرأسمائية القيادية ، ورغم ذلك ، فإننا نكرر بأن ليس هناك قيمة في نتائج هذه الإمكانات ؛ فالأطر المؤسسية الوطنية والمنظمات المحددة ـ سواء سارت على الطريق التضامني الجماعي المخطط له في السويد ، أو تطورت وفقاً للنمط الياباني الذي يتسم بالخاصية والتجزئة ـ قادرة على إنشاء أطر مختلفة قد يتم الوقوف ضد الإمكانات بداخلها .

وفي وجه تلك الاحتمالات ، فإن الميول إلى "عدم وجود بديل" في دراسات المنظمات تعد محدودة القيمة ، ولكن هذه الميول قد تخدم أغراضاً أخرى ، وربما تفهم هذه الأغراض بطريقة أفضل من خلال الاهتمام بها من منظور يقل بكثير عن منظور ما تؤديه ، فمجرد أن المرء يستطيع إفساح مجال للنفوذ الفكرى من المنافسين له ، وإخلاء مجال القوى التنظيمية من نماذجهم التي يفسرونها ؛ فإن ذلك يؤدي إلى شق مسار للامتيازات يصبح فيه التفسير بما فيه من تعددية وغموض تشريعاً ، وسوف تضيق الاحتمالات ، والقول بأن هذه الميول خداع تحليلي ، يعد خط الدفاع الأول المهم ضد الانتصار العملي للاستبداد مهما كان مظهره .

- Abbott, A. (1989) 'The New Occupational Structure: What Are the Questions?', Work and Occupations, 16(3): 273-91.
- Abegglen, J. C. (1958) The Japanese Factory. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Abegglen, J. C. (1973) Management and Worker: The Japanese Solution. Tokyo: Sophia University Press.
- Abegglen, J. C. and G. Stalk Jr. (1985) Kaisha: The Japanese Corporation. New York: Basic Books.
- Abercrombie, N., S. Hill and B. S. Turner (1980) The Dominant Ideology Thesis. London: Alten and Unwin.
- ACTU/TDCS (Australian Council of Trade Unions/Trade Development Council Secretariat) (1987) Australia Reconstructed. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Aglietta, M. (1979) A Theory of Capitalist Regulation. London: New Left Books.
- Albertsen, N. (1988) 'Postmodernism, Post-Fordism, and Critical Social Theory', Environment and Planning D: Society and Space, 6: 339-66.
- Albrow, M. (1970) Bureaucracy. London: Pail Mall.
- Aldrich, H. E. (1972) 'Technology and Organizational Structure: A Re-examination of the Findings of the Aston Group', Administrative Science Quarterly, 17: 26-42.
- Aldrich, H. E. (1979) Organizations and Environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Allen, V. L. (1975) Social Analysis. London: Longman
- Aiston, J. P. (1982) 'Awarding Bonuses the Japanese Way', Business Horizons, 25(5): 46-50.
- Amsden, A. H. (1985) 'The State and Taiwan's Economic Development', pp. 78-106 in P. B. Evans, D. Rueschemeyer and T. Skocpol (eds), Bringing the State Back In. Cambridge: Cambridge University Press.
- Anderson, B. (1983) Imagined Communities: Reflections on the Origins and Spread of Nationalism. London: Verso.
- Attewell, P. (1977) 'The De-skilling Controversy', Work and Occupations, 14(3): 323-46.
- Azumi, K. and C. J. McMillan (1975) 'Worker Sentiment in the Japanese Factory: Its Organizational Determinants', pp. 215-29 in L. Austin (ed.), *Japan: The Paradox of Progress*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Badham, R. and J. Matthews (1989) 'The New Production Systems Debate', Labour and Industry, 2(2): 194-246.
- Barnard, C. (1938) The Functions of the Executive. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bartolme, F. (1989) 'Nobody Trusts the Boss Completely Now What?', Harvard Business Review, 67(2): 135-42.
- Bauman, Z. (1982) Memories of Class: The Pre-History and After-Life of Class. London: Routledge and Kegan Paul.
- Bauman, Z. (1987) Legislators and Interpreters. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (1988a) 'Viewpoint: Sociology and Postmodernity', Sociological Review, 36(4): 790-813.
- Bauman, Z. (1988b) ' Is There a Postmodern Sociology?', Theory, Culture and Society, 5: 217-37.

Bauman, Z. (1989) 'Sociological Responses to Postmodernity', Thesis Eleven, 23: 35-63.

Baumol, N. (1967) Business Behaviour, Value and Growth. New York: Macmillan.

Beck, S. and J. Child (1978) Mastering the Art of French Cooking (Vol. 2). Harmondsworth: Penguin.

Belussi, F. (1989) 'Benetton - a Case Study of Corporate Strategy for Innovation in Traditional Sectors', pp. 116-33 in M. Dodgson (ed.), Technology Strategy and the Firm: Management and Public Policy. Harlow: Longman.

Benedict, R. (1946) The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture. Boston, Mass.: Houghton Mifflin.

Berger, P. (1987) The Capitalist Revolution. London: Wildwood.

Berger, P. and T. Luckmann (1967) The Social Construction of Reality. Harmondsworth:
Penguin.

Berle, A. A. and G. C. Means (1932) The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan.

Bernstein, E. (1961) Evolutionary Socialism. New York: Schocken.

Bertaux, D. and I. Bertaux-Wiame (1981) 'Artisanal Bakery in France: How It Lives and Why It Survives', pp. 121-54 in F. Bechofer and B. Elliot (eds), The Petite Bourgeoisie: Comparative Studies of the Uneasy Stratum. London: Macmillan.

Biggart, N. W. and G. G. Hamilton (1985) 'The Power of Obedience', Administrative Science Quarterly, 29: 540-9.

Biggart, N. W. and G. G. Hamilton (1987) 'An Institutional Theory of Leadership', Journal of Applied Behavioral Science, 23(4): 429-41.

Blau, P. M. (1955) The Dynamics of Bureaucracy. Chicago: University of Chicago Press.

Blau, P. M. (1956) Bureaucracy in Modern Society. New York: Random House.

Blau, P. M. and R. Schoenherr (1971) The Structuring of Organizations. New York: Free Press.

Blau, P. M. and W. R. Scott (1963) Formal Organizations: A Comparative Approach.

London: Routledge and Kegan Paul.

Blau, P. M., C. M. Falbe, W. McKinley and P. K. Tracy (1976) 'Technology and Organization in Manufacturing', Administrative Science Quarterly, 21: 20-40.

Blunt, P. (1989) 'Strategies for Human Resource Development in the Third World', opening address to The International Human Resource Development Conference, University of Manchester, June 25-8.

Bond, M. and G. Hofstede (1988) 'The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth', Organizational Dynamics, 16: 4-21.

Boreham, P., S. R. Clegg and G. Dow (1986) 'The Institutional Management of Class Politics: Beyond the Labour Process and Corporatist Debates', pp. 186-210 in D. Knights and H. Willmott (eds), Managing the Labour Process, Aldershot: Gower.

Boulding, K. (1956) 'General Systems Theory: The Skeleton of Science', Management Science, 2: 197-208.

Bourdieu, P. (1984) Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. London: Routledge and Kegan Paul.

Bramble, T. (1988) 'The Flexibility Debate: Industrial Relations and New Management Production Practices', Labour and Industry, 1(2): 187-209.

Braverman, H. (1974) Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York: Monthly Review Press.

Brinton, M. C. (1989) 'Gender Stratification in Contemporary Urban Japan', American Sociological Review, 54(4): 549-64.

Brittain, J. W. and J. H. Freeman (1980) 'Organizational Proliferation and Density Development Selection', pp. 291-338 in J. B. Kimberley, R. H. Miles and Associates (eds), The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Bruno, M. and J. D. Sachs (1985) Economics of Worldwide Stagflation. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Bunge, F. M. (1982) South Korea: A Country Study. Washington, DC: United States Government Printing Office.
- Burawoy, M. (1979) Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Capitalism.
- Chicago: University of Chicago Press. Burns, T. and G. M. Stalker (1961) The Management of Innovation. London: Tavistock.
- Burrell, G. and G. Morgan (1979) Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London: Heinemann Educational Books.
- Calmfors, L. and J. Diffil (1988) 'Bargaining structure, corporatism and macro-economic performance', Economic Policy, 6(1): 13-62.
- Campbell, I. (1989) 'New Production Concepts? the West German Debates on Restructuring', Labour and Industry, 2(2): 247-80.
- Caves, R. E. and M. Uekusa (1976) Industrial Organization in Japan. Washington, DC: Brookings Institute.
- Chandler, A. D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Chandler, A. D. (1977) The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Chandler, A. D. (1984) 'The Emergence of Managerial Capitalism', Business History Review 58: 473-502.
- Channon, D. F. (1973) The Strategy and Structure of British Enterprises. Boston, Mass.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Child, J. (1972) 'Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice', Sociology, 6: 1-22.
- Child, J. (1982) 'Discussion Note: Divisionalization and Size a Comment on the Donaldson/ Grinyer Debate', Organization Studies, 3(4): 351-3.
- Child, J. (1984) Organization: A Guide to Problems and Practice. London: Harper and Row. Child, J. (1987) 'Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenge', paper presented at the opening session of the 8th EGOS (European Group for Organization Studies) Colloquium, Antwerp, July.
- Child, J. and A. Keiser (1979) 'Organization and Managerial Roles in British and West German Companies: An Examination of the Culture-Free Thesis', pp. 251-71 in C. J. Lammers and D. J. Hickson (eds), Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations. London: Routledge and Kegan Paul.
- Child, J. and R. Mansfield (1972) 'Technology, Size and Organization Structure', Sociology,
- Child, J. and M. H. Tayeb (1983) 'Theoretical Perspectives in Cross-National Organizational Research', International Studies of Management and Organization, 12: 23-70.
- Chua, W.-F. and S. R. Clegg (forthcoming) 'Professional Closure', Theory and Society. Clark, R. (1979) The Japanese Company. New Haven, Conn.: Yale University Press
- Clarke, T. (1989) 'Socialized Industry: Social Ownership or Shareholding Democracy?', pp. 485-512 in S. R. Clegg (ed.), Organization Theory and Class Analysis: New Approaches
- and New Issues. Berlin: De Gruyter. Clawson, D. (1980) Bureaucracy and the Labor Process: The Transformation of US Industry 1860-1920. New York: Monthly Review Press.
- Clegg, S. R. (1975) Power, Rule and Domination: A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life. London: Routledge and Kegan
- Clegg, S. R. (1977) 'Power, Organization Theory, Marx and Critique', pp. 1-40 in S. R. Clegg and D. Dunkerley (eds). Critical Issues in Organizations. London: Routledge and
- Clegg, S. R. (1979) The Theory of Power and Organization. London: Routledge and Kegan
- Clegg. S. R. (1981) 'Organization and Control'. Administrative Science Quarterly, 26(4):
- Clegg, S. R. (1988) 'The Good, the Bad and the Ugly', Organization Studies, 9(1): 7-13,

- Clegg, S. R. (1989a) 'Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations', Organization Studies, 10(1): 97-115.
- Clegg, S. R. (1989b) Frameworks of Power, London: Sage.
- Clegg, S. R., P. Boreham and G. Dow (1983) 'Politics and Crisis: The State of the Recession', pp. 1-50 in S. R. Clegg, G. Dow and P. Boreham (eds), The State, Class and the Recession. London: Croom Helm.
- Clegg, S. R., P. Boreham and G. Dow (1986) Class, Politics and the Economy. London: Routledge and Kegan Paul.
- Clegg, S. R. and D. Dunkerley (1980) Organization, Class and Control. London: Routledge and Kegan Paul.
- Clegg, S. R., D. Dunphy and S. G. Redding (eds) (1986) The Enterprise and Management in East Asia. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.
- Clegg, S. R. and W. Higgins (1987) 'Against the Current: Organizations, Sociology and Socialism', Organization Studies, 8(3): 201-22.
- Clegg, S. R. and W. Higgins (1989) 'Better Expert than Orthodox: Reply to Shenkar', Organization Studies, 10(2): 253-8.
- Clegg, S. R., W. Higgins and T. Spybey (1990) "Post-Confucianism", Social Democracy and Economic Culture', pp. 18-46 in S. R. Clegg and S. G. Redding (eds), with the assistance of M. Cartner, Capitalism in Contrasting Cultures. Berlin: De Gruyter.
- Clegg, S. R. and S. G. Redding (eds), with the assistance of M. Cartner (1990) Capitalism in Contrasting Cultures. Berlin: De Gruyter.
- Cohen, M. D., J. G. March and J. P. Olsen (1972) 'A Garbage Can Model of Organizational Choice', Administrative Science Quarterly, 17(1): 1-25.
- Cohen, S. and J. Zysman (1987) Manufacturing Matters: The Myth of Post-Industrial Society. New York: Basic Books.
- Cole, R. E. (1971) Japanese Blue Collar: The Changing Tradition. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Cole, R. E. (1973) 'Functional Alternatives and Economic Development: An Empirical Example of Permanent Employment in Japan', *American Sociological Review*, 38: 424–38.
- Cole, R. E. (1978) 'The Late-Developer Hypothesis: An Evaluation of its Relevance for Japanese Employment Practices', Journal of Japanese Studies, 4: 247-68.
- Cole, R. E. (1979) Work, Mobility and Participation. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Cole, R. E. and K. Tominga (1976) 'Japan's Changing Occupational Structure and its Significance', pp. 53-95 in H. Patrick (ed.), Japanese Industrialization and its Social Consequences. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Colebatch, H. (1988) 'Review of L. Donaldson (1985) In Defence of Organization Theory: A Response to the Critics', Australian Journal of Management, 12(2): 307-10.
- Collingon, R. and D. Cray (1980) 'Critical Organizations', Organization Studies, 1(4):349-66.
  Collins, R. (1980) 'Weber's Last Theory of Capitalism: A Systematization', American Sociological Review, 45: 925-42.
- Conger, J. A. (1989) 'Leadership: The Art of Empowering Others', Academy of Management Executive, 3(1): 17-24.
- Cool, K. O. and C. A. Lengnick-Hall (1985) 'Second Thoughts on the Transferability of the Japanese Management Style', Organization Studies, 6(1): 1-22.
- Cooper, R. and G. Burrell (1988) 'Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction', Organization Studies, 9(1): 91-112.
- Coriat, B. (1980) 'The Restructuring of the Assembly Line: A New Economy of Time and Control', Capital and Class. 11: 34-43.
- Coser, L. A. (1956) The Functions of Social Conflict. London: Routledge and Kegan Paul. Crenson, M. A. (1962) The Un-politics of Air Pollution: A Study of Non-Decisionmaking in the Cities. Baltimore, Md. Johns Hopkins University Press.
- Cross, M. (1985) Towards the Flexible Craftsman. London: Technical Change Centre.
- Crozier, M. (1964) The Bureaucratic Phenomenon. London: Tavistock.
- Cummings, B. (1984) 'The Origins and Development of the Northeastern Asia Political

Economy: Industrial Sectors, Product Cycles, and Political Consequences', International Organizations, 38: 1-40.

Cusamano, M. (1985) The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. Cutler, A., B. Hindess, P. Q. Hirst and A. Hussain (1979a) Marx's Capital and Capitalism

Today. Volume 1. London: Routledge and Kegan Paul.

Cutler, A., B. Hindess, P. Q. Hirst and A. Hussain (1979b) Marx's Capital and Capitalism Today. Volume 2. London: Routledge and Kegan Paul.

Cyert, R. M. and J. G. March (1963) A Behavioural Theory of the Firm. Englewood Cliffs,

NJ: Prentice-Hall. de Geer, H. (1978) Rationaliseringsrörelsen i Sverige. Stockholm: SAIS.

Deutschmann, C. (1987a) The Japanese Type of Organization as a Challenge to the Sociological Theory of Modernization', Thesis Eleven, 17: 40-58.

Deutschmann, C. (1987b) 'Economic Restructuring and Company Unionism - the Japanese Model', Economic and Industrial Democracy, 8(4): 436-88.

DiMaggio, P. (1988) 'Interest and Agency in Institutional Theory', pp. 3-21 in L. G. Zucker (ed.), Institutional Patterns and Organizations. Cambridge, Mass.: Ballinger.

DiMaggio, P. and W. Powell (1983) 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', American Sociological Review, 48(2): 147-60.

Donaldson, L. (1982) 'Divisionalization and Size: A Theoretical and Empirical Critique', Organization Studies, 3(4): 321-38.

Donaldson, L. (1985a) In Defence of Organization Theory: A Response to the Critics. Cambridge: Cambridge University Press.

Donaldson, L. (1985b) 'Organizational Design and the Life Cycle of Products', Journal of Management Studies, 22(1): 25-37.

Donaldson, L. (1986a) 'Size and Bureaucracy in East and West: A Preliminary Meta Analysis', pp. 67-91 in S. R. Clegg, D. Dunphy and S. G. Redding (eds), The Enterprise and Management in East Asia. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong

Donaldson, L. (1986b) 'Research Note: The Interaction of Size and Diversification as a Determinant of Divisionalization - Grinyer Revisited', Organization Studies, 7(4): 367-80. Donaldson, L. (1987) 'Strategy, Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In

Defence of Contingency Theory', Journal of Management Studies, 24(2): 1-24.

Dore, R. (1973) British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations. London: Allen and Unwin.

Dore, R. (1979) 'More about Late Development', Journal of Japanese Studies, 5: 137-51. Dore, R. (1983) 'Goodwill and the Spirit of Market Capitalism', British Journal of Sociology,

34: 459-82. Dore, R. (1986) Flexible Rigidities. Stanford, Calif.: Stanford University Press.

Drucker, P. F. (1971) 'What We Can Learn from Japanese Management', Harvard Business Review, 49: 110-22.

Dunford, R. (1988) 'Scientific Management in Australia: A Discussion Paper', Industry and Labour, 1(3): 505-15.

Dunphy, D. (1986) 'An Historical Review of the Literature on the Japanese Enterprise and its Management', pp. 334-68 in S. R. Clegg, D. Dunphy and S. G. Redding (eds), The Enterprise and Management in East Asia. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.

Durkheim, E. (1957) Professional Ethics and Civic Morals. London: Routledge and Kegan

Durkheim, E. (1964) The Division of Labour in Society. New York: Free Press.

Dyas, G. P. and H. T. Thanheiser (1976) The Emerging European Enterprise - Strategy and Structure in French and German Industry. London: Macmillan.

Edwards, R. (1979) Contested Terrain: The Transformation of Work in the Twentieth Century. New York: Basic Books.

- Emery, F. and E. J. Trist (1960) 'Socio-technical Systems', pp. 83-97 in C. Churchman and M. Verhulst (eds), Management Science, Models and Techniques. Volume 2. Oxford: Pergamon.
- Ergas, H. (1987) 'Does Technology Policy Matter?', pp. 191-245 in B. Guile and H. Brooks (eds), Technology and Global Industry. Washington, DC: National Academy Press.
- Eto, H. (1980) 'Problems and Lessons of Japanese Technology Policy', R & D Management, 10(2): 49-59.
- Etzioni, A. (1960) 'Two Approaches to Organizational Analysis', Administrative Science Quarterly, 5: 257-78.
- Etzioni, A. (1961) The Comparative Analysis of Complex Organizations. New York: Free
- Etzioni, A. (1975) The Comparative Analysis of Complex Organizations (2nd Edition). New York: Free Press.
- Ewer, P., W. Higgins and A. Stevens (1987) Unions and the Future of Australian Manufacturing. Sydney: Allen and Unwin.
- Eyerman, R. (1985) 'Rationalizing Intellectuals: Sweden in the 1930s and 1960s', Theory and Society, 14: 777-87.
- Fayol, H. (1949) General and Industrial Management. London: Pitman.
- Fligstein, N. (1985) 'The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919–1979', American Sociological Review, 50(3): 377-91.
- Ford, J. D. (1980) 'The Administrative Component in Growing and Declining Organizations: A Longitudinal Analysis', Academy of Management Journal, 29(2): 203-9.
- Foucault, M. (1977) Discipline and Punish: The Birth of the Prison. Harmondsworth: Penguin.
- Fox, A. (1974) Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London: Faber and Faber.
- Fox, B. (1980) 'Japan's Electronic Lesson', New Scientist, 88: 517-20.
- Freeman, J. (1982) 'Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes', Research in Organizational Behaviour, 4: 1-32.
- Freeman, J. and M. T. Hannan (1975) 'Growth and Decline Processes in Organizations', American Sociological Review, 40: 215-22.
- Gambetta, D. (ed.) (1988) Trust: Making and Breaking Co-operative Relations. Oxford: Blackwell.
- Gamble, A. and P. Walton (1973) From Alienation to Surplus Value. London: Human Context Books.
- Goffman, E. (1959) The Presentation of Self in Everyday Life. New York: Doubleday Anchor.
- Gold, T. B. (1986) State and Society in the Taiwan Miracle. New York: Sharpe.
- Gordon, A. (1985) The Evolution of Labour Relations in Japan. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Gouldner, A. W. (1954) Patterns of Industrial Bureaucracy. New York: Free Press.
- Gouldner, A. W. (1957-8) 'Cosmopolitans and Locals: Towards an Analysis of Latent Social Roles', Administrative Science Quarterly, 2: 281-302; 444-80.
- Gouldner, A. W. (1959) 'Organizational Analysis', pp. 400-28 in R. K. Merton, L. Broom and C. Cottrell (eds), Sociology Today, New York: Basic Books.
- Gramsci, A. (1971) Selections from the Prison Notebooks. London: Lawrence and Wishart.
- Granovetter, M. (1985) 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness', American Journal of Sociology, 91: 481–510.
- Grinyer, P. H. (1982) 'Discussion Note: Divisionalization and Size a Rejoinder', Organization Studies, 3(4): 339-50.
- Grinyer, P. H. and M. Yasai-Ardekani (1981) 'Strategy, Structure and Bureaucracy', Academy of Management Journal, 24(3): 471-86.
- Grinyer, P. H., M. Yasai-Ardekani and S. Al-Bazzaz (1980) 'Strategy and Structure, the Environment and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies', Academy of Management Journal, 23: 193-220.

- Grumley, J. (1988) 'Weber's Fragmentation of Totality', Thesis Eleven, 21: 20-39.
- Hadenius, A. (1976) Facklig Organisationsutveckling. En Studie av Landsorganisationen i Sverige, Stockholm: Rabén och Sjögren.
- Haferkamp, H. (1987) 'Beyond the Iron Cage of Modernity? Achievement, Negotiation and Changes in the Power Structure', Theory, Culture and Society, 4(1): 31-54.
- Hage, J. (1965) 'An Axiomatic Theory of Organizations', Administrative Science Quarterly, 10: 289-320.
- Hage, J. and M. Aiken (1970) Social Change in Complex Organizations. New York: Random
- Hall, R. H. (1962) 'Intraorganizational Structure Variation: Application of the Bureaucratic Model', Administrative Science Quarterly, 7: 295-308.
- Hall, R. H. (1963) 'The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment', American Journal of Sociology, 69: 32-40.
- Hall, R. H. (1989) 'Review of L. G. Zucker (ed.), Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment', Contemporary Sociology, 18(1): 54-6.
- Hall, R. H., J. E. Haas and N. J. Johnson (1966) 'An Examination of the Blau-Scott and Etzioni Typologies', Administrative Science Quarterly, 12: 118-39.
- Hall, R. H., J. E. Haas and N. J. Johnson (1967) 'Organization Size, Complexity and Formalization', American Sociological Review, 32: 903-12.
- Hamada, T. (1980) 'Winds of Change: Economic Realism and Japanese Labor Management', Asian Survey, 20: 397-406.
- Hamilton, G. G. and N. W. Biggart (1988) 'Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East', pp. S52-95 in C. Winship and S. Rosen (eds), Organizations and Institutions: Sociological Approaches to the Analysis of Social Structure. American Journal of Sociology, 94, supplement. Chicago: University of Chicago Press.
- Handy, C. (1989) The Age of Unreason. London: Hutchinson.
- Hannan, M. and J. Freeman (1977) 'The Population Ecology of Organizations', American Journal of Sociology, 82(5): 929-40.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1984) 'Structural Inertia and Organizational Change', American Sociological Review, 49(2): 149-64.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1988) 'The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions, 1836-1985', American Journal of Sociology, 94(1): 25-52.
- Harrington, M. (1977) The Twilight of Capitalism. London: Macmillan.
- Harvey, E. (1968) 'Technology and Structure of Organizations', American Sociological Review, 35: 247-59.
- Hayek, F. A. (1944) The Road to Serfdom. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hayek, F. A. (1960) The Constitution of Liberty. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hayek, F. A. (1967) Studies in Philosophy, Politics and Economics. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hayes, R. H. (1981) 'Why Japanese Factories Work', Harvard Business Review, 59(4): 56-66. Hayes, R. H. and W. Abernathy (1980) 'Managing our Way to Economic Decline', Harvard
- Business Review, 58(4): 67-77. Hayes, R. H. and D. A. Garvin (1982) 'Managing as if Tomorrow Mattered', Harvard
- Business Review, 60(3): 70-80. Hayes, R. H. and S. C. Wheelwright (1984) Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing. New York: John Wiley.
- Hayes, R. H., S. Wheelwright and K. Clark (1988) Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization. New York: Free Press.
- Heller, J. (1962) Catch 22. London: Corgi.
- Henderson, J. (1989) 'The Political Economy of Technological Transformation in Hong Kong', Comparative Urban and Community Research, 2:102-55.
- Heydebrand, W. V. (1989) 'New Organizational Forms', Work and Occupations, 16(3):
- Hicks, A. (1987) 'Socialism: Scientific and Utopian', Contemporary Sociology, 16(5): 661-4.

- Hickson, D. J. and C. McMillan (eds) (1981) Organization and Nation: The Aston Programme IV. Aldershot: Gower,
- Hickson, D. J., D. S. Pugh and D. C. Pheysey (1969) 'Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal', Administrative Science Quarterly, 14: 378-97.
- Hickson, D. J., C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck and J. M. Pennings (1971) 'A Strategic Contingencies Theory of Intra-Organizational Power', Administrative Science Quarterly, 16: 216-29.
- Hickson, D. J., C. R. Hinings, C. J. McMillan and J. P. Schwitter (1974) 'The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison', Sociology, 8: 59-80.
- Hickson, D. J., C. J. McMillan, K. Azumi and D. Horvath (1979) 'Grounds for Comparative Organization Theory: Quicksands or Hard Core?', pp. 25-41 in C. J. Lammers and D. J. Hickson (eds), Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hickson, D. J., R. J. Butler, D. Cray, G. R. Mallory and D. C. Wilson (1986) Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations. Oxford: Blackwell; San Francisco: Jossey-Bass.
- Higgins, W. (1985a) 'Political Unionism and the Corporatist Thesis', Economic and Industrial Democracy, 6(3): 349-81.
- Higgins, W. (1985b) 'Ernst Wigforss: The Renewal of Social Democratic Theory and Practice', Political Power and Social Theory, 5: 207-50.
- Higgins, W. (1987) 'Unions as Bearers of Industrial Regeneration: Reflections on the Australian Case', Economic and Industrial Democracy, 8(2): 213-36.
- Higgins, W. (1988) 'Swedish Social Democracy and the New Democratic Socialism', pp. 69-90 in D. Sainsbury (ed.), Democracy, State and Justice: Critical Perspectives and New Interpretations, Stockholm: Almqvist an Wiksell International,
- Higgins, W. and N. Apple (1983) 'How Limited Is Reformism?', Theory and Society, 12(3): 603-30.
- Higgins, W. and S. R. Clegg (1988) 'Enterprise Calculation and Manufacturing Decline', Organization Studies, 9(1): 69-89.
- Himmelstrand, U., G. Ahrne and L. Lundberg (1981) Beyond Weifare Capitalism, London: Heinemann.
- Hindess, B. (1987) Freedom, Equality and the Market: Arguments on Social Policy. London: Tavistock.
- Hinings, C. R., D. J. Hickson, J. M. Pennings and R. E. Schneck (1974) 'Structural Conditions of Intra-Organizational Power', Administrative Science Quarterly, 19(1): 22-44.
- Hinings, C. R., S. R. Clegg, J. Child, H. Aldrich, L. Karpik and L. Donaldson (1988) 'Offence and Defence in Organization Studies: A Symposium', Organization Studies, 9(1): 1-32.
- Hirsch, F. R. (1978) The Social Limits to Growth. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hirsch, P. M. (1986) 'From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers as an Instance of Cultural Framing and Institutional Integration', American Journal of Sociology, 91(4): 800-37.
- Hobshawm, E. J. (1975) The Age of Capital, 1848-1875. London: Weidenfeld and Nicolson. Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Holden, C. (1980) 'Innovation: Japan Races Ahead as the US Falters', Science, 210: 751-4.
- Hoshino, Y. (1982a) 'The Japanese Style of Management; Technical Innovation (Part 1)', Sumitomo Quarterly, 7: 15-18.
- Hoshino, Y. (1982b) 'The Japanese Style of Management; Technical Innovation (Part II)', Sumitomo Quarterly, 8: 15-18.
- Hoshino, Y. (1982c) The Japanese Style of Management; Technical Innovation (Part III): Staff Motivation, Job Mobility Are Keys to Japanese Advance', Sumitomo Quarterly, 9: 19-22.

- Hoshino, Y. (1982d) 'The Japanese Style of Management; Technical Innovation (Part IV): Creative Technology Needs New Environment', Sumitomo Quarterly, 10: 8-10.
- Hoss, D. (1986) 'Technology and Work in the Two Germanies', pp. 231-72 in P. Grooting (ed.), Technology and Work: East-West Comparisons. London: Croom Helm.
- Howard, N. and Y. Teramoto (1981) 'The Really Important Difference between Japanese and Western Management', Management International Review, 3: 19-30.
- Hughes, E. C. (1939) 'Institutions', pp. 283-346 in R. E. Park (ed.), An Outline of the Principles of Sociology. New York: Barnes and Noble
- Hyman, R. (1988) 'Flexible Specialization: Miracle or Myth?', pp. 48-60 in R. Hyman and W. Streeck (eds), Trade Unions, Technology and Industrial Democracy, Oxford; Blackwell.
- Ichimura, S. (1981) 'Japanese Firms in Asia', Japanese Economic Studies, 10(1): 31-52. Igarashi, F. (1986) 'Forced to Confess', pp. 195-214 in G. McCormack and Y. Sugimoto (eds), Democracy in Contemporary Japan. Sydney: Hale and Iremonger.
- Imai, M. (1969) 'Shukko, Jomukai, Ringi the Ingredients of Executive Selection in Japan', Personnel, 46(4): 20-30.
- Ingham, G. (1984) Capitalism Divided? The City and Industry in British Social Development. London: Macmillan.
- Inkson, J. K., D. S. Pugh and D. J. Hickson (1970) 'Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication', Administrative Science Quarterly, 15: 318-29.
- Ishida, H. (1981) 'Exportability of the Japanese Employment System', pp. 99-111 in Industrial Policies. Foreign Investment and Labour in Asian Countries, Proceedings of the Asian Regional Conference of Industrial Relations. Tokyo: Japan Institute of Labour.
- Ishikawa, A. (1982) 'A Survey of Studies in the Japanese Style of Management', Economic and Industrial Democracy, 3(1): 1-15.
- Jacoby, S. (1979) 'Origins of Internal Labor Markets in Japan', Industrial Relations, 18(2): 184-96.
- Jacques, E. (1951) The Changing Culture of a Factory. London: Tavistock.
- Jacques, E. (1989) Requisite Organizations, Arlington, Va: Casson Hall,
- Jaikumar, R. (1986) 'Postindustrial Manufacturing', Harvard Business Review, 64(6): 69-76. Jameson, F. (1984) 'Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism', New Left
- Review, 146: 53-93. Johnson, C. (1982) MITI and the Japanese Miracle. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Johnson, T. (1972) Professions and Power. London: Macmillan.
- Jones, L. and I. Sakong (1980) Government, Business and Entrepreneurship in Economic Development: The Korean Case. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kagono, T., I. Nonaka, K. Satakibara and A. Okumura (1985) Strategic vs Evolutionary Management: A US/Japan Comparison of Strategy and Organization. Amsterdam: North-Holland.
- Kahn, H. (1979) World Economic Development: 1979 and Beyond. London: Croom Helm. Kamata, S. (1982) Japan in the Passing Lane. New York: Pantheon.
- Kaplinsky, R. (1984) Automation: The Technology and Society. London: Longman.
- Karpik, L. (1972a) Sociologie, Economie, Politique et Buts des Organisations de Production', Revue Français de Sociologie, 13: 299-324.
- Karpik, L. (1972b) 'Les Politiques et les Logiques d'Action de la Grande Enterprise Industrielle', Sociologie du Travail, 1: 82-105.
- Karpik, L. (1977) 'Technological Capitalism', pp. 41-71 in S. R. Clegg and D. Dunkerley (eds), Critical Issues In Organizations. London: Routledge and Kegan Paul.
- Karpik, L. (1978) 'Organizations, Institutions and History', pp. 15-68 in L. Karpik (ed.). Organization and Environment: Theory, Issues and Reality. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Katz, D. and R. L. Kahn (1966) The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiley.
- Katz, H. C. and C. F. Sabel (1985) 'Industrial Relations and Industrial Adjustments in the Car Industry', Industrial Relations, 24(2): 295-315.
- Kawashini, H. (1986) 'The Reality of Enterprise Unionism', pp. 138-56 in G. McCormack and Y. Sugimoto (eds). Democracy in Contemporary Japan. Sydney: Hale and Iremonger.

- Kenney, M. and R. Florida (1988) 'Beyond Mass Production: Production and the Labor Process in Japan', Politics and Society, 16(1): 121-58.
- Kern, H. and M. Schumann (1984a) Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisiering in der Industriellen Produktion. Munich: Verlag C. H. Beck.
- Kern, H. and M. Schumann (1984b) 'Work and Social Character: Old and New Contours', Economic and Industrial Democracy, 5: 51-71.
- Kern, H. and M. Schumann (1987) 'Limits of the Division of Labour, New Production and Employment Concepts in West German Industry', Economic and Industrial Democracy, 8: 151-70.
- Kerr, C. J., T. Dunlop, F. Harbison and C. A. Myers (1973) Industrialism and Industrial Man. Harmondsworth: Penguin.
- Ketcham, R. (1987) Individualism and Public Life. Oxford: Blackwell.
- Koike, K. (1981) 'A Japan-Europe Comparison of Female Labour-Force Participation and Male-Female Wage Differentials', Japanese Economic Studies, 9(2): 3-27.
- Koike, K. (1987) 'Human Resource Development and Labor Management Relations', pp. 289-330 in K. Yamamura and Y. Yasuba (eds), The Political Economy of Japan. Volume 1: The Domestic Transformation. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Kolko, G. (1963) The Triumph of Conservatism, 1900-1916. New York: Free Press.
- Kondratieff, N. D. (1979) 'The Long Waves in Economic Life', Review, 11(4): 519-62.
- Kono, T. (1982) 'Japanese Management Philosophy: Can It Be Exported?', Long Range Planning, 3: 90-102.
- Koo, H. (1987) 'Industrialization and Labor Politics in the East Asian NICs: A Comparison of South Korea and Taiwan', paper presented to the American Sociological Association Annual Meetings, Chicago, August 17-22.
- Kosai, Y. and Y. Ogino (1984) The Contemporary Japanese Economy. London: Macmillan. Koshiro, K. (1981) 'The Quality of Working Life in Japan', The Wheel Extended: A Toyota
- Quarterly Review, special supplement, 9: 1-8. Kotter, J. P. (1988) The Leadership Factor. New York: Free Press.
- Kuhn, T. S. (1962) The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press.
- Lane, C. (1988) 'Industrial Change in Europe: The Pursuit of Flexible Specialization in Britain and West Germany', Work, Employment and Society, 2(2): 141-68.
- Lash, S. (1988) 'Postmodernism as a Regime of Signification', Theory, Culture and Society, 5(2-3): 311-36.
- Lash, S. and J. Urry (1987) The End of Organized Capitalism. Cambridge: Polity Press.
- Lawrence, P. and T. Spybey (1986) Management and Society in Sweden. London: Routledge and Kegan Paul.
- Lee, H.-K. (1987) 'Enterprise Groups in Korea', Shoken Keizai, 162: 10-14.
- Lever-Tracy, C. (1988) 'The Flexibility Debate: Part Time Work', Labour and Industry, 1(2): 210-41.
- Lincoln, J. R. and K. McBride (1987) 'Japanese Industrial Organizations in Comparative Perspective', American Review of Sociology, 13: 289-312.
- Lincoln, J. R., J. Olson and M. Hanada (1978) 'Cultural Effects on Organizational Structure: The Case of Japanese Firms in the United States', American Sociological Review, 43: 829-47.
- Littek, W. and U. Heissig (1989) 'Work Organization under Technological Change: Sources of Differentiation and the Reproduction of Social Inequality in Processes of Change', pp. 289-314 in S. R. Clegg (ed.), Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues. Berlin: De Gruyter.
- Little, I. M. D. (1979) 'An Economic Reconnaissance', pp. 448-507 in W. Galenson (ed.), Economic Growth and Structural Change in Taiwan. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Littler, C. R. (1980) 'Internal Contract and the Transition to Modern Work Systems: Britain and Japan', pp. 157-85 in D. Dunkerley and G. Salaman (eds), The International Yearbook of Organization Studies 1979. London: Routledge and Kegan Paul.
- Littler, C. R. (1982) The Development of the Labour Process in Capitalist Societies. London: Heinemann Educational Books.

Lorenz, E. H. (1988) 'Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry', pp. 194-210 in D. Gambetta (ed.), Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. Oxford: Blackwell.

Loveridge, R. and A. L. Mok (1979) Theories of Labour Market Segmentation: A Critique. The Hague: Martinus Nijhoff.

Lukes, S. (1974) Power: A Radical View. London: Macmillan.

Lyotard, J.-F. (1984) The Postmodern Condition. Manchester: Manchester University Press. Macpherson, C. B. (1962) The Political Theory of Possessive Individualism: From Hobbes to Locke. Oxford: Clarendon Press.

Maier, C. S. (1970) Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s', Journal of Contemporary History, 5: 27-61.

Mandel, E. (1975) Late Capitalism. London: New Left Books.

Marceau, J. (1989) 'The Dwarves of Capitalism: The Structure of Production and the Economic Culture of the Small Manufacturing Firm', pp. 198-212 in S. R. Clegg and S. G. Redding (eds), with the assistance of M. Cartner, Capitalism in Contrasting Cultures. Berlin: De Gruyter.

March, J. G. and H. A. Simon (1958) Organizations. New York: John Wiley.

Marcuse, H. (1964) One-Dimensional Man. London: Routledge and Kegan Paul.

Marris, R. (1964) The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism. London: Macmillan.

Marsh, R. M. and H. Mannari (1975) 'The Japanese Factory Revisited', Studies in Comparative International Development, 10(1): 31-43.

Marsh, R. M. and H. Mannari (1977) 'Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study', Administrative Science Quarterly, 22(1): 57-75.

Marsh, R. M. and H. Mannari (1980) 'Technological Implications Theory: A Japanese Test', Organization Studies, 1(2): 161-83.

Marsh, R. M. and H. Mannari (1981) 'Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories', Administrative Science Quarterly, 26(1): 33-57.

Marsh, R. M. and H. Mannari (1989) 'The Size Imperative? Longitudinal Tests', Organization Studies, 10(1): 83-96.

Marx, K. (1968) Marx and Engels: Selected Works. London: Lawrence and Wishart.

Marx, K. (1976) Capital (Vol. 1). Harmondsworth: Penguin.

Mason, E. S., M. K. Kim, D. H., Perkins, K. S. Kim and D. C. Cole (1980) The Economic and Social Modernization of the Republic of Korea. Cambridge, Mass.: Council of East Asian Studies, Harvard University.

Matsuura, N. F. (1981) 'Sexual Bias in the Nenko System of Employment', Journal of Industrial Relations, 23(3): 310-22.

Matsuzuka, H. (1967) 'Industrialization and the Change of Wage Structure in Japan', pp. 111-13 in N. Uchida and K. Ikeda (eds), Social and Economic Aspects of Japan. Tokyo: Economic Institute of Seijo University.

Matthews, J. (1989) "The Democratization of Capital", Economic and Industrial Democracy, 10(2): 165-194.

Maurice, M. (1976) Introduction: Theoretical and Ideological Aspects of the Universalistic Approach to the Study of Organizations', International Studies of Management and Organization, 6: 3-10.

Maurice, M., A. Sorge and M. Warner (1980) 'Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain', Organization Studies, 1(1): 59-86.

Mayer, J. P. (1956) Max Weber and German Politics. London: Faber and Faber.

Mayo, E. (1933) The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan. Mayo, E. (1975) The Social Problems of an Industrial Civilization. London: Routledge and Kegan Paul.

McCormack, G. (1986) 'Crime, Confession and Control', pp. 186-94 in G. McCormack and Y. Sugimoto (eds), Democracy in Contemporary Japan. Sydney: Hale and Iremonger. McMillan, C. J. (1984) The Japanese Industrial System. Berlin: De Gruyter. Meade, A. (1982) Stagflation. Volume 1; Wage Fixing, London: Allen and Unwin.

Merton, R. K. (1940) 'Bureaucratic Structure and Personality', Social Forces, 18: 560-8.

Meyer, J. and B. Rowan (1977) 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', American Journal of Sociology, 83: 340-63.

Mills, C. W. (1940) 'Situated Actions and Vocabularies of Motive', American Sociological Review, 5: 904-13.

Milton-Smith, J. (1986) 'Japanese Management Overseas: International Business Strategy and the Case of Singapore', pp. 394-412 in S. R. Clegg, D. Dunphy and S. G. Redding (eds), The Enterprise and Management in East Asia, Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.

Mintzberg, H. (1979) The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1983) Power in and around Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mo, T. (1978) The Monkey King. London: Abacus.

Moore, B. (1968) The Social Origins of Dictatorship and Democracy. Harmondsworth: Penguin.

Moore, J. (1983) Japanese Workers and the Struggle for Power 1945-1947. Madison. Wisc.: University of Wisconsin Press.

Morgan, G. (1986) Images of Organizations. London: Sage

Morgan, G. (1989) 'Ownership and Management Strategy', pp. 175-91 in S. R. Clegg (ed.).
Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues. Berlin: De Gruyter.

Muczyk, J. P. and B. C. Reimann (1987) 'The Case for Directive Leadership', Academy of Management Executive, 1(4): 301-11.

Murakami, Y. (1984) 'le Society as a Pattern of Civilization', Journal of Japanese Studies. 10(2): 281-363.

Murakami, Y. (1986) 'Technology in Transition: Two Perspectives on Industrial Policy', pp. 211-41 in H. Patrick (ed.), with the assistance of L. Meissner, Japan's High Technology Industries: Lessons and Limitations of Industrial Policy. Seattle, Wash, and London: University of Washington Press.

Muto, I. (1986) 'Class Struggle in Post-War Japan', pp. 114-37 in G. McCormack and Y. Sugimoto (eds), Democracy in Contemporary Japan. Sydney: Hale and Iremonger.

Myrdal, A. and G. Myrdal (1934) Krisis i Befolkningsfragan. Stockholm: Rabén & Sjögren. Nakane, C. (1973) Japanese Society. Harmondsworth: Penguin.

Nakao, T. (1980) 'Wages and Market Power in Japan', British Journal of Industrial Relations, 18(3): 365-8.

Naoi, A. and C. Schooler (1985) 'Occupational Conditions and Psychological Functioning in Japan', American Journal of Sociology, 90: 729-51.

NEDO (National Economic Development Office) (1986) Changing Working Patterns. London: NEDO.

Numazaki, I. (1987) 'Enterprise Groups in Taiwan', Shoken Keizai, 162: 15-23.

Numazaki, I. (forthcoming) 'State and Business in Postwar Taiwan: Comment on Hamilton and Biggart', American Journal of Sociology.

Odaka, K. (1963) 'Traditionalism and Democracy in Japanese Industry', Industrial Relations, 3(1): 95–103.

Odaka, K. (1975) Toward Industrial Democracy: Management and Workers in Modern Japan. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Offe, C. (1976) Industry and Inequality, translated and with an introduction by J. Wickham. London: Edward Arnold.

Orrù, M., N. W. Biggart and G. G. Hamilton (1988) 'Organizational Isomorphism in East Asia: Broadening the New Institutionalism', Program in East Asian Culture and Development Research Working Paper Series No. 10. Davis, Calif.: Institute of Governmental Affairs, University of California.

Palloix, C. (1976) 'The Labour Process: From Fordism to Neo-Fordism', pp. 46-67 in

- Conference of Socialist Economists (eds), The Labour Process and Class Strategies. London: Stage 1.
- Parsons, T. (1951) The Social System. New York: Free Press.
- Parsons, T. (1956) 'Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations', Administrative Science Quarterly, 1: 63-85, 225-39.
- Parsons, T. (1966) Societies: Evolutionary and Comparative Respectives. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Pascale, T. (1984) 'Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success', Californian Management Review, 26(3): 47-72.
- Pascale, R. T. and M. Maguire (1980) 'Comparisons of Selected Work Factors in Japan and the United States', Human Relations, 33: 433-55.
- Perez, C. (1985) 'Microelectronics, Long Waves and World Structural Change: New Perspectives for Developing Countries', World Development, 13(3): 441-63.
- Perrow, C. (1967) 'A Framework for the Comparative Analysis of Complex Organizations'. American Sociological Review, 32: 194-208.
- Perrow, C. (1970) Organizational Analysis: A Sociological View. London: Tavistock, Perrow, C. (1981) 'Markets, Hierarchies and Hegemony: A Critique of Chandler and Williamson', pp. 371-86 and 403-4 in A. Van de Van and W. Joyce (eds), Perspectives on Organizational Design and Behavior. New York: John Wiley.
- Perrow, C. (1984) Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. New York: Basic Books.
- Perrow, C. (1986) Complex Organizations: A Critical Essay (3rd Edition). New York: Random House.
- Perry, N. (1984) 'Catch, Class and Bureaucracy: The Meaning of Joseph Heller's Catch 22', Sociological Review, 32(4): 719-41.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman Jr. (1982) In Search of Excellence. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1981) Power in Organizations. Boston, Mass.: Pitman.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978) The External Control of Organizations. New York: Harper and Row.
- Piore, M. J. (1986) 'Perspectives on Labor Market Flexibility', Industrial Relations, 25(2): 156-66
- Piore, M. J. and C. F Sabel (1984) The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. New York: Basic Books.
- Pollert, A. (1988) 'Dismantling Flexibility', Capital and Class, 34(1): 42-75.
- Pugh, D. S. (ed) (1971) Organization Theory: Selected Readings. Harmondsworth: Penguin.
- Pugh, D. S. (1988) 'The Aston Research Programme', pp. 123-35 in A. Bryman (ed.) Doing Research in Organizations. London: Routledge and Kegan Paul.
- Pugh, D. S. and D. J. Hickson (1976) Organizational Structure in its Context: The Aston Programme 1. London: Saxon House.
- Pugh, D. S. and C. R. Hinings (eds) (1976) Organizational Structure Extensions and Replications: The Aston Programme II. Aldershot: Gower.
- Pugh, D. S. and R. L. Payne (eds) (1977) Organizational Behaviour in its Context: The Aston Programme III. Aldershot: Gower.
- Pve, L. (1985) Asian Power and Politics: The Cultural Dimensions of Authority. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Ramsay, H. (1977) 'Cycles of Control: Worker Participation in Sociological and Historical Perspective', Sociology, 11: 481-506.
- Ramsay, H. (1983a) 'An International Participation Cycle: Variations on a Recurring Theme', pp. 257-317 in S. R. Clegg, G. Dow and P. Borcham (eds), The State, Class and the Recession. New York: St Martins.
- Ramsay, H. (1983b) 'Evolution or Cycle? Worker Participation in the 1970s and 1980s', pp. 203-26 in C. Crouch and F. Heller (eds). International Yearbook of Organizational Democracy, 1. London: John Wiley.
- Ramsay, H. and N. Hawerth (1984) Worker Capitalists? Profit Sharing, Capital Sharing and Juridical Forms of Socialism', Economic and Industrial Democracy, 5(3): 295-324,

- Ray, C. (1986) Social Innovation at Work: The Humanization of Workers in Twentieth Century America, Ph.D., University of California, Santa Cruz.
- Redding, S. G. (1980) 'Cognition as an Aspect of Culture and its Relationship to Management Processes: An Exploratory View of the Chinese Cases', Journal of Management Studies, 17: 127-48.
- Redding, S. G. (1990) The Spirit of Chinese Capitalism. Berlin: De Gruyter.
- Reed, M. (1989) 'Deciphering Donaldson and Defending Organization Theory: A Reply to Lex Donaldson's Review of Redirections in Organizational Analysis', Australian Journal of Management, 14(2): 255-60.
- Robins, J. A. (1985) 'Ecology and Society: A Lesson for Organization Theory from the Logic of Economics', Organization Studies, 6(4): 335-48.
- Rohlen, T. (1973) "Spiritual Education" in a Japanese Bank', American Anthropologist, 75: 1542-62.
- Rohlen, T. (1974) For Harmony and Strength: Japanese White Collar Organization in Anthropological Perspective. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Rostow, W. W. (1978) The World Economy: History and Prospect. Austin, Tex.: University of Texas Press.
- Rothschild-Whitt, J. (1979) 'The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models', American Sociological Review, 44: 509-27.
- Rothstein, B. (1985) 'The Success of the Swedish Labour Market Policy: The Organizational Connection to Policy', European Journal of Political Research, 1: 153-65.
- Roy, D. (1958) "Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction', Human Organization, 18: 158-68.
- Rustin, M. (1989) 'The Politics of Post-Fordism: Or, The Trouble with "New Times". New Left Review, 175: 54-78.
- Sabel, C. F. (1982) Work and Politics. Cambridge: Cambridge University Press.
- Saha, A. (1989-90) 'Basic Human Nature and Management in Japan', International Minds, 1(2): 11-17.
- Sakaiya, T. (1981) 'Debunking the Myth of Loyalty', Japan Echo, 8(2): 17-29.
- Salvadori, M. (1979) Karl Kautsky and the Proletarian Revolution 1880-1938. London: New Left Books.
- Sampson, A. (1976) The Seven Sisters. London: Coronet.
- Sandkull, B. (1986) 'Industry, Government and the Public the Public Role of Big Corporations', pp. 59-75 in R. H. Wolff (ed.). Organizing Industrial Development. Berlin: De Gruyter.
- Sano, Y. (1977) 'Seniority-Based Wages in Japan a Survey', Japanese Economic Studies, 5(3): 48-65.
- Schonberger, R. J. (1982) Japanese Manufacturing Techniques. New York: Free Press.
- Scott, J. (1979) Corporations, Classes and Capitalism. London: Hutchinson.
- Scott, W. R. (1981) Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scott, W. R. (1987) 'The Adolescence of Institutional Theory', Administrative Science Quarterly, 32(4): 493-511.
- Scott, W. R. and J. W. Meyer (1983) 'The Organization of Societal Sectors', pp. 129-54 in J. W. Meyer and W. R. Scott (eds), Organizational Environments: Ritual and Rationality. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Selznick, P. (1943) 'An Approach to a Theory of Bureaucracy', American Sociological Review, 8: 47-54.
- Selznick, P. (1948) 'Foundations for a Theory of Organizations', American Sociological Review, 13: 23-35.
- Selznick, P. (1949) TVA and the Grass Roots. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Selznick, P. (1957) Leadership in Administration. New York: Harper and Row
- Shaiken, H., S. Herzenberg and S. Kuhn (1986) 'The Work Process under More Flexible Production', Industrial Relations, 25(2): 167-83.
- Shelley, M. W. (1969) Frankenstein: Or, The Prometheus Unbound. London: Oxford University Press.

- Shenkar, O. (1984) 'Is Bureaucracy Inevitable? The Chinese Experience', Organization Studies, 5(4): 289-306.
- Shenkar, O. (1989) 'Rejoinder to Clegg and Higgins: The Chinese Case and the Radical School in Organization Studies', Organization Studies, 10(1): 117-22.
- Shimada, H. (1977) 'The Japanese Labor Market after the Oil Crisis (1)', Japan Labor Bulletin, 16: 7-10.
- Shirai, T. and H. Shimoda (1978) 'Interpreting Japanese Industrial Relations', pp. 242-83 in J. T. Dunlop and W. Galenson (eds), Labor in the Twentieth Century. New York: Academic Press.
- Silin, R. H. (1976) Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises. Cambridge, Mass.: East Asian Research Center, Harvard University.
- Smith, A. (1961) An Enquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Indianapolis, Ind.: Bobbs-Merrill.
- Smith, C. (1989) 'Flexible Specialization, Automation and Mass Production', Work, Employment and Society, 3(2): 203-20.
- Sorge, A. and W. Streeck (1988) 'Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective', pp. 19-47 in R. Hyman and W. Streeck (eds), New Technology and Industrial Relations. Oxford: Blackwell.
- Sorge, A., G. Hartmann, M. Warner and I. Nichols (1983) Microelectronics and Manpower in Manufacturing. Aldershot: Gower.
- Standish, P. E. M. (1990) 'Accounting: The Private Language of Business or an Instrument of Social Communication?', pp. 122-41 in S. R. Clegg and S. G. Redding (eds), with the assistance of M. Cartner, Capitalism in Contrasting Cultures. Berlin: De Gruyter.
- Stanton, A. (1989) Invitation to Self-Management. London: Dab Hand Press.
- Starbuck, W. H. (1981) 'A Trip to View the Elephants and Rattlesnakes in the Garden of Aston', pp. 167-97 in A. H. Van de Van and W. F. Joyce (eds), Perspectives on Organizational Design and Behavior. New York: John Wiley.
- Stinchcombe, A. (1965) 'Social Structure and Organizations', pp. 142-93 in J. G. March (ed.), Handbook of Organizations. Chicago: Rand McNally.
- Sugimoto, Y. (1982) Japanese Society and Industrial Relations', pp. 1-20 in H. Shimada and S. Levine (eds), Industrial Relations in Japan. Melbourne: Japanese Studies Centre.
- Sugimoto, Y. (1986) 'The Manipulative Basis of "Consensus" in Japan', pp. 65-75 in G. McCormack and Y. Sugimoto (eds). Democracy in Contemporary Japan. Sydney: Hale and Iremonger.
- Sugimoto, Y. and R. Mouer (1985) Images of Japanese Society. London: Routledge and Kegan Paul.
- Suzuki, Y. (1981) 'The Strategy and the Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises 1950-1970', Strategic Management Journal, 1: 265-91.
- Tachibanaki, T. (1982) 'Further Results on Japanese Wage Differentials: Nenko Wages, Hierarchical Position, Bonuses and Working Hours', International Economic Review, 23(2): 447-62.
- Taira, K. (1961) 'Characteristics of Japanese Labor Markets', Economic Development and Cultural Change, 10: 150-68.
- Taira, K. (1980) 'Colonialism in Foreign Subsidiaries: Lessons from Japanese Investment in Thailand', Asian Survey, 20(5): 373-95.
- Takamiya, S. (1969) 'Characteristics of Japanese Management and its Recent Tendencies: Effectiveness of Japanese Management', pp. 394-405 in The Proceedings of the 15th CIOS International Management Congress. Tokyo: Kogakusha.
- Takeuchi, H. (1982) 'Working Women in Business Corporations The Management Viewpoint', Japan Quarterly, 29(3): 319-23.
- Takezawa, S. (1966) 'Changing Workers' Values and Implications of Policy in Japan', pp. 327-46 in L. E. Davis and A. B. Cherns (eds), The Quality of Working Life. New York: Free Press.
- Tanaka, H. (1980) 'The Japanese Method of Preparing Today's Graduate to Become Tomorrow's Manager', Personnel Journal, 59(2): 109-12.

Tayeb, M. (1988) Organizations and National Culture. London: Sage.

Taylor, F. W. (1911) Principles of Scientific Management. New York: Harper.

Taylor, I., P. Walton and J. Young (1974) The New Criminology. London: Routledge and Kegan Paul.

Taylor, L. and P. Walton (eds) (1971) Images of Deviance. Harmondsworth: Penguin.

Therborn, G. (1976) Science, Class and Society. London: New Left Books.

Therborn, G. (1986) Why Some Peoples Are More Unemployed than Others. London: New Left Books.

Thompson, J. D. (1967) Organizations in Action. New York: McGraw-Hill.

Thurow, L. (1984) 'Revitalizing American Industry: Managing in a Competitive World Economy', Californian Management Review, 27(1): 9-40.

Tichy, N. (1981) 'Networks in Organizations', pp. 386-408 in P. Nystrom and W. Starbuck (eds), Handbook of Organization Design. New York: Oxford University Press.

Tilton, T. A. (1984) 'Utopia, Incrementalism and Ernst Wigforss' Conception of a Provisional Utopia', Scandinavian Studies, 56(1): 36-54.

Ting, W. (1986) 'International Product Life Cycle Myths and High Technology Developments in Newly Industrializing Asia', pp. 229-46 in S. R. Clegg, D. Dunphy and S. G. Redding (eds), The Enterprise and Management in East Asia. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.

Tingsten, H. (1967) Den Svenska Socialdemokratins id Utvelckling. Volumes 1–11. Stockholm: Aldus/Bonniers.

Tomlinson, J. (1982) The Unequal Struggle? British Socialism and the Capitalist Enterprise.

London: Methuen.

Touraine, A. (1988) 'Modernity and Cultural Specificities', International Social Science Journal, 118: 443–57.

Tsurumi, Y. (1976) The Japanese Are Coming: A Multinational Interaction of Firms and Politics. Cambridge, Mass.: Ballinger.

Ueda, Y. (1987) 'Enterprise Groups in Japan', Shoken Keizai, 162: 23-7.

Urabe, K. (1979) A Critique of Theories of the Japanese-Style Management Systems', Japanese Economic Studies, 7(4): 33-50.

Useem, M. (1979) 'The Social Organization of the American Business Elites and Participation of Corporate Directors in the Government of American Institutions', American Sociological Review, 44: 553-72.

Van de Ven, A. H. and A. Delbecq (1974) 'A Task-Contingent Model of Work-Unit Structure', Administrative Science Quarterly, 19: 183-97.

Vlastos, S. (1986) Peasant Protests and Uprisings in Tokugawa Japan. Berkeley, Calif.: University of California Press.

Vogel, E. (1979) Japan as Number One: Lessons for America. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

von Bertalanffy, L. (1968) General Systems Theory: Foundations, Development, Applications.

New York: Brazillier.

 Walmsley, G. and M. Zald (1973) The Political Economy of Public Organizations. Lexington, Mass.; D. C. Heath.
 Weber, M. (1920) Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Tübingen: J. C. B. Mohr

(Paul Siebeck).

Weber, M. (1923) General Economic History, translated by F. H. Knight, London: Allen

Weber, M. (1923) General Economic History, translated by F. H. Knight, London: Allen and Unwin.

Weber, M. (1947) The Theory of Social and Economic Organization, translated by T. Parsons and A. M. Henderson, with an introduction by T. Parsons. New York: Free Press.

Weber, M. (1948) From Max Weber: Essays in Sociology, translated, edited and with an introduction by H. H. Gerth and C. W. Mills. London: Routledge and Kegan Paul.

Weber, M. (1949) The Methodology of the Social Sciences, translated and edited by E. A. Shills and H. A. Finch, New York: Free Press.

Weber, M. (1958) Gesammelte Politische Schriften. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
Weber, M. (1968) Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology (3 Vols), edited and with an introduction by G. Roth and C. Wittich. New York: Bedminster Press.

- Weber, M. (1976) The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, translated by T. Parsons and with a new introduction by A. Giddens, London: Allen and Unwin.
- Weber, M. (1978) Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology (2 Vols), edited by G. Roth and C. Wittich, Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Weick, K. E. (1979) The Social Psychology of Organizing. 2nd edition. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Weitzman, M. (1984) The Share Economy. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Westney, D. E. (1987) Imitation and Innovation: The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Westphal, L. E., Y. W. Rhee, L. S. Kim and A. H. Amsden (1984) 'Republic of Korea', World Development, 12: 505-33,
- Whitley, R. (1990) 'East Asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization', Organization Studies, 11(1): 47-74.
- Whyte, W. H. Jr. (1956) The Organization Man. New York: Simon and Schuster.
- Wigforss, E. (1981) Skrifter i Urval. Stockholm: Tiden.
- Wilkinson, B. (1986) 'Emergence of an Industrial Community? The Human Relations Movement in Singapore', pp. 111-28 in S. R. Clegg, D. Dunphy and S. G. Redding (eds), The Enterprise and Management in East Asia. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.
- Williams, K., A. Cutler, J. Williams and C. Haslam (1987) 'The End of Mass Production?', Economy and Society, 16(3): 405-39.
- Williams, K., C. Haslam, T. Cutler, A. Wardlow and J. Williams (1985) 'Accounting Failure in the Nationalized Enterprises - Coal, Steel, and Cars since 1970', Mimeo, Department of Economic History, University of Wales, Aberystwyth.
- Williams, K., J. Williams and D. Thomas (1983) Why are the British Bad at Manufacturing?. London: Routledge and Kegan Paul.
- Williams, R. (1989) 'When Was Modernism?', New Left Review, 175: 48-53.
- Williamson, O. E. (1963) 'A Model of Rational Managerial Behavior', pp. 237-52 in R. M. Cyert and J. G. March (eds). A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Williamson, O. E. (1975) Markets and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1981) 'The Economics of Organization', American Journal of Sociology, 87: 548-77.
- Williamson, O. E. (1983) 'Organization Form, Residual Claimants and Corporate Control', Journal of Law and Economics, 36: 351-66.
- Williamson, O. E. (1985) The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press. Willis, P. (1977) Learning to Labour: How Working Class Kids Get Working Class Jobs.
- London: Heinemann Educational Books.
  Wilson, H. T. (1983) 'Technocracy and Late Capitalist Society: Reflections on the Problem of Rationality and Social Organization', pp. 152-238 in S. R. Clegg, G. Dow and P. Boreham (eds), The State, Class and the Recession. London: Croom Helm.
- Winch, D. (1969) Economics and Policy. New York: Walker.
- Wong, S.-L. (1985) 'The Chinese Family Firm: A Model', British Journal of Sociology, 36(1):
- Woodward, J. (1958) Management and Technology. London: HMSO.
- Woodward, J. (1965) Industrial Organizations: Theory and Practice. London: Oxford University Press.
- Woodward, J. (1970) Industrial Organizations: Behaviour and Control. London: Oxford University Press.
- Wornoff, J. (1982) Jupan's Wasted Workers. Montclair, NY: Allanheld.
- Wrong, D. H. (1961) 'The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology', American Sociological Review, 26: 183–93.
- Yamada, A. (1969) 'Japanese Management Practices Change is on the Way as Traditional Habits are Challenged'. Conference Board Record, 6(11): 22-3.

- Young, R. C. (1988) 'Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organizations?', American Journal of Sociology, 94(1): 1-24.
- Zald, M. (ed.) (1970a) Power in Organizations. Nashville, Tenn.: University of Vanderbilt Press.
- Zald, M. (1970b) Organizational Change: The Political Economy of the YMCA. Chicago: University of Chicago Press.
- Zo, K.-Z. (1970) 'Developments and Behavioural Patterns of Korean Entrepreneurs', Korea Journal, 10: 9-14.
- Zucker, L. G. (1977) "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", American Sociological Review, 42: 726-43.
- Zucker, L. G. (1983) 'Organizations as Institutions', Research in the Sociology of Organizations, 2: 1-47.
- Zucker, L. G. (ed.) (1988) Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Zwerman, W. (1970) New Perspectives on Organizational Theory. Westport, Conn.: Greenwood.

# المترجم ني مطور :

- أ، حمزة سر الختم حمزة ،
- من مواليد مروى السودان.

### المؤهل العلمي:

- ليسانس الأداب ، قسم اللغة الإنجليزية ، جامعة القاهرة .
- ♦ دبلوم الدراسات العليا من جامعة إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية .

# الوظيفة المالية :

● مترجم بالشركة الأمريكية الاستشارية - أبو ظبي .

# النشاط العلمي:

- له العديد من المقالات المترجمة المنشورة في مجالات الشباب والإدارة .
- عمل في السابق مترجمًا في بكتل وسابك ومعهد الإدارة العامة بالرياض.

mand

.

# مراجع الترجمة ني مطور :

- أ. محسن إبراهيم الدسوقي
- من مواليد عام ١٩٦٧م بمحافظة الدقهلية مصر.

### المؤهل العلمي :

- ■حاصل على الماجستير في الترجمة (قسم اللغة الإنجليزية).
- ♦كلية الألسن بجامعة عين شمس (١٩٩٣م) ، القاهرة مصر .

### الوظيفة المالية:

●عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة ( الرياض) .

### الأنشطة العلمية :

- ترجمة كتاب (The Formation of Modern Mind) للمفكر الأمريكي جون راندل.
  - ترجمة كتاب وجود الله ووحدانيته.
  - ترجمة كتاب الأسرة في الإسلام .
- ●قدم العديد من الترجمات الأكاديمية المتخصيصة والدراسات في مجال الترجمة .
- ♦ أعد قاموسين في مصطلحات علم النفس وفي المصطلحات العسكرية بالملكة العربية
   السعودية .

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ، ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل ، مع وجوب ذكر المصدر .







# هذا الكتاب:

يعد هذا الكتاب من أهم المؤلفات في التنظيم والإدارة؛ حيث تميزت المواد التي استعان بها المؤلف في تأليف هذا الكتاب بالتعدد والتفرد، وقد تم انتقاؤها من نماذج شتى من مختلف أنحاء العالم، لاسيما وقد بات مصطلح (عالم ما بعد الحداثة) مثار نقاش كثير من جميع جوانبه. ولاشك أن هذا الجدل نو أهمية كبيرة في دراسة المنظمات؛ لذا تضمن الكتاب أهم الطروحات حول طبيعة الحداثة وما بعد الحداثة.

ويحوي الكتاب ثمانية فصول تضمنت متونها شرحاً وافياً وممتعاً لمنظمات عالم ما بعد الحداثة. ومن أبرز ما يتميز به هذا الكتاب أنه:

- يناقش مستقبل ما بعد الحداثة في التنظيم والإدارة، ويسوق الآراء في هذا المجال.
- يتناول المنظمات من حيث أشكالها ونشاطها وعوامل استمرارها وتقدمها، وكذا سبل تحديث العالم من خلال اتباع أفضل نظرياتها وتطبيقاتها.
  - يطرح قضية البيروقراطية بين مؤيديها ومعارضيها.
  - يصوغ العلاقة بين البيئة والمؤسسة من مختلف الأبعاد التنظمية والإدارية.
- يرصد مهارات ما بعد الحداثة ومناحي تكوين رأس المال في عالم منظمات ما بعد الحداثة.

ردمك ۱۲۰ - ۱۲۰ - ۹۹۲۰ - ۹۹۲۰